



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU  
SPOLEČNOSTI**

THE PROPOSAL OF MOTIVATION SYSTEM IN THE COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Bc. Veronika Matuszná

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

Ing. Petr Novák, Ph.D.

**BRNO 2018**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Veronika Matuszná**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh motivačního systému společnosti

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě teoretických východisek a provedených analýz současného stavu a problémů navrhnout motivační systém vedoucí ke zlepšení pracovní motivace zaměstnanců.

### Základní literární prameny:

ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2008. 128 s. ISBN 978-80-870-1-89-2.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO. Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. 144 s. ISBN 978-8--87439-19-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Předmětem diplomové práce je analýza současného stavu motivačního systému ve vybrané společnosti a jeho následná optimalizace. Teoretická část pojednává o hodnocení, odměňování, motivaci zaměstnanců. Praktická část je zaměřena na zhodnocení motivačního systému společnosti To & Mi Vdf. spol s r.o. V poslední části jsou popsána možná doporučení pro tvorbu nového motivačního systému.

## **Abstract**

This thesis deals with the current state of a selected company's motivation system and its subsequent optimization. The theoretical part is concerned with rating, remuneration and motivation of employees. The practical part focuses on the evaluation of To & Mi Vdf. spol, s.r.o. motivation system. The last part of this thesis describes possible recommendations that should lead to the creation of a new motivation system.

## **Klíčové slova**

Motivační systém, motivace, personalistika, zaměstnanecké benefity, spokojenost.

## **Key words**

System of motivation, motivation, human resources, employee benefits, satisfaction.

### **Bibliografická citace**

MATUSZNÁ, V. *Návrh motivačního systému společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 109 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Novák, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 7. května 2018

.....

podpis studenta

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za odborné rady, profesionální přístup a příjemnou spolupráci. Mé poděkování patří i obchodní zástupkyni ze společnosti To & Mi Vdf. spol s r.o. a všem zaměstnancům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. V neposlední řadě patří poděkování mojí rodině, která mě při psaní této práce podporovala.

# OBSAH

Úvod.....	12
Vymezení problému a cíle práce .....	13
1 Teoretická východiska práce .....	14
1.1 Hodnocení zaměstnanců.....	14
1.1.1 Cíle hodnocení práce .....	15
1.1.2 Proces hodnocení práce .....	15
1.1.3 Přístupy hodnocení práce.....	15
1.1.4 Průběh hodnocení .....	16
1.2 Odměňování .....	19
1.2.1 Plat .....	20
1.2.2 Mzda .....	21
1.2.3 Zaměstnanecké výhody.....	22
1.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	24
1.3.1 Metody vzdělávání.....	25
1.3.2 Hodnocení vzdělávání.....	26
1.4 Fluktuace .....	26
1.4.1 Členění fluktuace .....	27
1.4.2 Měření fluktuace .....	28
1.5 Motivace.....	28
1.6 Motivační teorie .....	29
1.6.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb .....	29
1.6.2 Herzbergova teorie dvou faktorů .....	31
1.6.3 Teorie X a teorie Y .....	32
1.7 Motivace zaměstnanců .....	33



1.7.1	Principy motivace .....	34
1.7.2	Proces motivace .....	35
1.7.3	Druhy motivace.....	36
1.7.4	Stimulace zaměstnanců.....	37
1.7.5	Motivační podmínky pro práci .....	39
2	Analýza problému a současné situace .....	43
2.1	Základní informace o společnosti .....	43
2.1.1	Charakteristika společnosti .....	44
2.1.2	Organizační struktura.....	45
2.2	Struktura zaměstnanců ve společnosti .....	46
2.2.1	Pracovní pozice.....	46
2.2.2	Věková struktura.....	47
2.2.3	Délka pracovního poměru.....	48
2.3	Fluktuace ve společnosti .....	48
2.4	Hodnocení zaměstnanců.....	49
2.4.1	Směnárníci, obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček.....	50
2.4.2	Vedoucí zaměstnanci .....	50
2.4.3	Údržbáři .....	51
2.4.4	Technickohospodářští pracovníci .....	51
2.5	Odměňování zaměstnanců .....	51
2.5.1	Vedoucí zaměstnanci .....	51
2.5.2	Technickohospodářští pracovníci .....	52
2.5.3	Směnárník, obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček.....	53
2.5.4	Obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček .....	54
2.5.5	Údržbáři .....	54

2.6	Zaměstnanecké benefity .....	54
2.6.1	Vedoucí zaměstnanci .....	54
2.6.2	Technickohospodářští pracovníci .....	55
2.6.3	Směnárník .....	55
2.6.4	Obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček .....	55
2.6.5	Údržbáři .....	56
2.7	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	56
2.7.1	Vedoucí směnáren a směnárníci .....	56
2.7.2	Vedoucí a obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček.....	57
2.7.3	Technickohospodářští pracovníci .....	58
2.7.4	Údržbáři .....	58
2.8	Dotazníkové šetření.....	58
2.8.1	Tvorba dotazníku .....	58
2.8.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	60
2.9	Shrnutí dotazníkového šetření.....	80
3	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	82
3.1	Peněžitá odměna při významných událostech.....	82
3.2	Hodnocení zaměstnanců.....	83
3.3	Systém Cafeterie .....	86
3.4	Stravenky.....	90
3.5	Flexi Pass .....	91
3.6	Shrnutí návrhů.....	92
	Závěr .....	94
	Seznam použité literatury .....	96
	Seznam grafů .....	100

Seznam obrázků.....	101
Seznam tabulek.....	102
Seznam příloh .....	103

# ÚVOD

Správná motivace zaměstnanců je základem úspěchu každé společnosti. Spokojený zaměstnanec podává nejen efektivní pracovní výkon, přispívá k zisku, ale také nemá potřebu uvažovat o odchodu ze společnosti. Pro spokojené zaměstnance ve společnosti musí být správným způsobem motivováni. Motivační systém ve společnosti přispívá k budování kultury ve společnosti. Spuštění takového motivačního systému je pro zaměstnavatele záležitost dlouholetá a musí být správně nastaven.

Sestavení motivačního systému se může zdát jako jednoduchá věc. Je ale potřeba si uvědomit, že to co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat dalšího zaměstnance. Proto je potřeba nastavit takový motivační systém, který bude motivovat všechny zaměstnance.

Současná doba není zcela vhodná pro zaměstnavatele, protože je příliš nízká nezaměstnanost se stále klesajícím trendem. Společnosti mají problém sehnat kvalitní zaměstnance na danou pozici. Společnosti se většinou liší právě motivačním systémem, který zájemce buď osloví, nebo nikoliv.

Společnosti, které nemají příliš propracovaný motivační systém, se potýkají s fluktuací zaměstnanců. S tímto problémem se právě potýká společnost To & Mi Vdf. spol. s r.o., na kterou je zaměřena tato diplomová práce. Příliš vysoká fluktuace v poslední době zvýšila náklady společnosti natolik, že se rozhodla změnit motivační systém a tím snížit fluktuaci. Počáteční náklady na zavedení nového motivačního systému mohou být vysoké, ale společnosti se tyto náklady vrátí, protože zaškolení nových zaměstnanců může být nákladnější, než zřízení nového motivačního systému.

## VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem diplomové práce je na základě teoretických východisek a provedených analýz současného stavu a problémů navrhnout motivační systém vedoucí ke zlepšení pracovní motivace zaměstnanců.

Diplomová práce je zaměřena na společnost To & Mi Vdf. spol. s r.o., která se zabývá směnářenskou činností a také vlastní své čerpací stanice pohonných hmot a automyčky.

Poslední dobou se společnost potýká s vysokou fluktuací zaměstnanců, proto se rozhodla změnit motivační systém.

Diplomová práce se bude zabývat nynějším motivačním systémem společnosti. Společnost zaměstnává 130 zaměstnanců. Na základě zjištění nedostatků motivačního systému v analytické části práce budou navrženy změny, které by měly danou situaci vyřešit.

Diplomová práce se bude skládat ze tří hlavních kapitol. V první kapitole budou vymezené teoretické východiska práce na základě literární rešerše, kde bude popsáno hodnocení, odměňování, motivace, fluktuace, motivace zaměstnanců, motivační teorie a motivace zaměstnanců.

Druhá kapitola bude zaměřena na analýzu problému a současnou situaci. V této kapitole bude analyzována společnost a následně budou provedeny analýzy.

Poslední kapitola bude návrhová. Návrhy řešení budou založeny na základě analýz a dotazníkového šetření, které mohou zlepšit motivační systém ve společnosti.

Pro požadavky diplomové práce, zpracování a vyhodnocení analýz budou použité následující programové sady Microsoft Word, Microsoft Excel a Microsoft Visio. Dotazník bude vytvořen pomocí formuláře Google.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Do motivačního systému z hlediska personálních činností řadíme hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců<sup>1</sup>.

## 1.1 Hodnocení zaměstnanců

Každoroční, pravidelné hodnocení zaměstnanců je jednou z důležitých náplní managementu společnosti. Vedení společnosti tak dostává informace o pracovním výkonu, jeho potenciálu a budoucích potřebách společnosti. Lze tedy říci, že hodnocení zaměstnanců navazuje na další a podrobnější kontrolu jejich práce. Toto hodnocení není okamžité (okamžité hodnocení provádí mistr, vedoucí pracovník a to denně, týdně, měsíčně), jde tedy o shrnutí přístupu a jednání zaměstnanců za určité období. Ve společnosti provádí roční hodnocení pracovníka vedení společnosti, nikoli mistr nebo vedoucí a je nástrojem k odstranění jejich dlouhodobých výkonových nedostatků. Je důležitým prostředkem mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Lze říci, že tímto hodnocením se může inspirovat vedoucí, určitého kolektivu, kteří jsou spojeni s řízením lidí. Pokud vedení společnosti čili majitel se zaměří na tyto záležitosti<sup>2</sup>:

- pracovní výkon – pracovník je hodnocen na základě pracovních výsledků nebo jeho výkonu. Je zaměřeno především na tzv. hlavní úkoly a osobní cíle. Ty byly zaměstnanci stanoveny na konci předešlého hodnotícího období a je za ně trvale zodpovědný (souvisí i s jeho mzdou) vedení společnosti každoročně vytváří podle potřeb jiné podmínky, které vychází z objektivních vnějších podmínek společnosti. Toto můžeme interpretovat tak, že daný pracovník je hodnocen podle jeho úsilí, vykonávání a vnímání práce.
- pracovní schopnosti – je nutno vyhodnotit i potenciál zaměstnance, ten je zaměřen na předpoklady k náročnější činnosti, dalšímu pracovnímu rozvoji, potažmo povýšení v hierarchii společnosti, lze tedy říci, že slouží jako odhalování schopností a potenciálu pracovníka. Je to vlastně podklad pro jeho další kariéru.

---

<sup>1</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006, s. 17.

<sup>2</sup> PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008, s. 11-13.

- sociální chování – pracovníka hodnotí nižší, střední management. Zde je nutno si všimnout, jak dotyčný je schopný vést pracovní kolektiv, jak je spolehlivý vůči vedení společnosti, jak spolupracuje a jedná se zákazníky, spolupracovníky, nadřízenými.

Dojde-li k tomu, že společnost zkvalitní odměňování svých zaměstnanců, zvýší a zkvalitní svou produkci, respektive nebude tzv. přezaměstnaná<sup>3</sup>.

### **1.1.1 Cíle hodnocení práce**

Cílem hodnocení práce je dle autora Hroníka<sup>4</sup>:

- objektivně zařadit práce do stupňů a tím vytvořit jednotlivý přístup k zařazení práce,
- vytvořit hodnotu práci a spravedlivě je posuzovat,
- poskytovat pravdivé informace a vytvořit správné zařazení práce do mzdových a platových stupňů,
- správné porovnání práci s tržními sazbami, složitostí a množstvím,
- vytvořit jasná, transparentní kritéria k definování stupňů a zařazování práci,
- důsledně vyžadovat, aby zaměstnavatel poskytoval stejnou finanční odměnu za stejnou práci.

### **1.1.2 Proces hodnocení práce**

Je proces stanovování relativní hodnoty práce u určitého zaměstnavatele, který určuje mzdové nebo platové relace. Proto jsou vytvářeny spravedlivé mzdové nebo platové stupně a struktury, které zařazují dané práce do určitých struktur a řídí relace mezi pracemi a odměňováním<sup>5</sup>.

### **1.1.3 Přístupy hodnocení práce**

Přístup hodnocení práce se dělí na analytickou, sumární a tržní.

- Analytické – hlavními rysy jsou systematické založení na úsudku, který se plně zaměřuje na samotnou práci, zabývá se pouze vnitřními relacemi. Je známo, několik

---

<sup>3</sup> DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2008, s. 76-80.

<sup>4</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006, s. 22-23.

<sup>5</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 2008, s. 11.

typů analytických přístupů k hodnocení práce. K nejčastějším, které se používají, patří:

- metoda bodovací,
  - metoda analytického porovnání,
  - metoda řad pořadí,
  - metody značkové,
  - metody patentované.
- Sumární (neanalytické) – toto hodnocení práce porovnává práce v globálu a zařídí je do pořadí nebo určitých stupňů. Je v rozporu k požadavkům a předpisům o stejném odměňování prací stejné hodnoty – je nevyhovující. Mezi hlavní metody tohoto druhu patří:
    - metoda katalogová – klasifikační,
    - metoda párového porovnání,
    - metoda pořadí,
    - benchmarking – vnitřní poměrování.
  - Tržní ocenění – je to v podstatě proces, ve kterém jsou posuzovány mzdové (platové) sazby na základě tržních sazeb za srovnatelné práce. Toto oceňování je vlastně vnější poměrování. Bylo propagováno a používáno v 90. letech ve Spojených státech. Pro svou nadměrnou byrokracii bylo zrušeno<sup>6</sup>.

#### **1.1.4 Průběh hodnocení**

Každá společnost by si měla zvolit, jak bude probíhat hodnocení pracovníků, zvolit si průběh, postup a taky metody hodnocení.

Nejčastěji se uvádí tzv. časový průběh hodnocení, protože patří k základnímu typu hodnocení. Bere se na vědomí tzv. časové hledisko, k němuž patří především pravidelné a průběžné hodnocení zaměstnanců, hodnocení pracovníků v průběhu a před ukončení zkušební doby (podle pozic zaměstnavatele – 3 měsíce). Zaměstnavatel může hodnotit své pracovníky v průběhu nebo na konci projektu nebo zadaného úkolu. Průběžné hodnocení:

---

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007, s. 542-547.



- včasné rozpozná problémy,
- operativně je řeší,
- průběžně motivuje zaměstnance,
- odhaluje správný nebo nesprávný styl práce,
- vytváří zpětnou vazbu na výkon práce<sup>7</sup>.

Pravidelné hodnocení má za úkol zhodnotit a zdokumentovat stanovené osobní a výkonové cíle. Nejčastěji ji zaměstnavatel provádí v určitých frekvencích (měsíc, čtvrtletí, pololetí, rok). Základním nástrojem je hodnotící pohovor, který se řídí tzv. kontrolními body. Jejich plnění je důsledně vyhodnocováno a může sloužit pro úpravy základního platu, výkonové složky mzdy, rozvoje zaměstnance nebo i služebního postupu. Nejčastější chybou hodnotitele či komise je to, že z pravidelného hodnocení nejsou vyvozeny žádné závěry nebo určitá konkrétní opatření. Stává se, že někteří vedoucí pracovníci hodnocení berou jako „formalitu“, a tím nemotivují své podřízené. Opačným problémem je velice striktní vyžadování pracovních postupů, směrnic, nařízení společnosti, které často nelze splnit, proto má hodnocený možnost odvolání k vyššímu nadřízenému. Ve společnostech s větším počtem zaměstnanců jsou k řešení stížností zřízeny tzv. nestranné instance, které řeší tyto podněty (firemní ombudsman, komise pro řešení podnětů a stížností apod.).

Před počátkem hodnocení je nutné určit, kdo bude hodnotit pracovníky společnosti. Některé společnosti toto realizují pomoci interní nebo externí proškolenou komisi nebo osobou. Dalšími důležitými body jsou:

- nutnost si ujasnit, co se bude u zaměstnanců posuzovat,
- výběr správné metody hodnocení,
- nejdůležitější částí přípravy je volba kritérií.

Jak již bylo uvedeno podle zvolené metody je nutné veškeré shromážděné informace patřičně vyhodnotit, závěry využít, aplikovat ve společnosti a nakonec s výsledky hodnocení seznámit zaměstnance.

---

<sup>7</sup> MZDOVÁ PRAXE, *Typy hodnocení a jejich využití*. [online]. 3. 5. 2006 [cit. 2018-1-9]. Dostupný z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d898v874-typy-hodnoceni-a-jejich-vyuziti/>

Využití zpracovaných výsledků provedeného hodnocení je pro společnosti nástrojem ke zkvalitnění personální politiky a řízení, podporuje i osobní rozvoj samotných zaměstnanců. Výsledky hodnocení by měly být uloženy v podnikové databázi. Je nezbytné dále s nimi pracovat, využívat a hlavně je pravidelně rozšiřovat.

Jak hodnotit zaměstnance je popsáno v odborné literatuře několika metodami. Přiklání se ke zvolení více kritérií nebo kombinaci metod, jimiž se bude řídit. Tím bude dosaženo efektivní, pravidelné a spolehlivé hodnocení. Nejčastěji jsou používané tyto metody, respektive kombinace<sup>8</sup>:

- Motivačně hodnotící rozhovor (pohovor) – způsob hodnocení, který je založen na komunikaci mezi hodnoceným a hodnotitelem. Je nejčastější metodou hodnocení, skládá se z 2 částí – sebehodnocením a hodnocení pracovníka nadřízeným.
- Hodnocení pracovníka nadřízeným – u této metody je výhodou, že nadřízený zná nejlépe pracovní náplň pracovní pozice, dokáže tak přesně posoudit cíle a výkonnostní kritéria. Nadřízený se tak zaměřuje na budoucnost hodnoceného.
- Sebehodnocení pracovníka – pracovník hodnotí sám sebe, vyhodnocuje plnění svých cílů a úkolů nespornou výhodou této metody je to, že hodnocený se zamýšlí nad svou prací a jejími výsledky, částečně se i motivuje.
- Hodnocení kolegů (spolupracovníků) – umožňuje vzájemné hodnocení ze strany spolupracujících. Má vést ke zlepšení spolupráce a kvality týmové práce.
- Hodnocení zdola (podřízení hodnotí nadřízené) – podřízení hodnotí své nadřízené, slouží k posouzení jejich řídicích předpokladů. Zaměstnanci tak mohou ukázat svým manažerům další inspirace k zlepšení jejich práce, poukazují na jejich chyby nebo přednosti.
- Hodnocení mentorů – hodnocení prováděné z řad nejzkušenějších zaměstnanců, kteří připravují nové zaměstnance na adaptaci ve společnosti (tzv. mentoring). Slouží jen jako nástroj na podporu a rozvoj zaměstnanců.
- Hodnocení vedoucího projektových týmů – je zaměřeno na jednotlivé členy projektového týmu, slouží jako podklad pro odměňování i jako podklad pro roční

---

<sup>8</sup> URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. 2013, s. 57-64.

hodnocení. Používá se ve společnostech, kde velká část práce se odehrává v rámci projektových týmů.

- Hodnocení interních zákazníků – jde o hodnocení zaměstnanců a manažerů interními zákazníky, jež využívají výsledky jejich práce v rámci společnosti. Mají za úkol co nejlépe pochopit požadavky nebo potřeby budoucích zákazníků.
- Hodnocení externích zákazníků – toto hodnocení se provádí nejčastěji formou v podobě písemného dotazníků. Jejich snahou je podpořit spokojenost zaměstnanců z vnější strany společnosti.
- Hodnocení podle cílů (MBO) – posuzuje se zde, jak se zaměstnanec vypořádal se stanovenými cíli, které měl během hodnoceného období. Tato metoda je jednosměrná, doporučuje se zaměřit na určitý proces nebo na výsledek určitého postupu.
- Hodnocení 360° (zpětná vazba) – tato metoda je velice časově náročná, hodnocený pracovník je hodnocen jak z interních, tak i z externích zdrojů, navíc je i sebehodnocení. Probíhá dotazníkovým šetřením, jež je buď veřejné anebo anonymní<sup>9</sup>.

## 1.2 Odměňování

Odměňování pracovníků je nejsložitějším a nejdůležitějším řídicím nástrojem. Pomáhá udržet kvalitní zaměstnance ve společnosti. Podle jejich vyhodnocení lze odhadnout jejich výkon nebo produktivitu. Tímto způsobem lze dosáhnout to, že ve společnosti roste rychleji než mzdy<sup>10</sup>.

Dalším požadavkem k odměnění pracovníků patří tzv. diferenciacce mezd, která je založena na:

- náročností,
- odpovědností,
- osobním výsledkům,

---

<sup>9</sup> MZDOVÁ PRAXE, *Metody a nástroje hodnocení*. [online]. 9. 12. 2010 [cit. 2018-1-11]. Dostupný z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/>

<sup>10</sup> FOOT, M. a C. HOOK. *Personalistika*. 2002, s. 259-260.

- výsledkům kolektivu<sup>11</sup>.

Pro zajištění těchto funkcí mohou sloužit níže uvedené nástroje odměňování. K základnímu systému odměňování patří plat, mzda a zaměstnanecké výhody<sup>12</sup>.

### 1.2.1 Plat

Plat slouží jako odměna zaměstnavatele zaměstnanci jako peněžitě plnění za určitou vykonanou práci. Je nástrojem k odměňování ve veřejném sektoru (stát, kraj, obec, příspěvkové organizace)<sup>13</sup>. Zřizovatel platy financuje z jeho rozpočtu podle daných platových tarifů. Konkrétní platový tarif určuje výši platu zaměstnance a sestavuje kombinací:

- platové třídy – zařazení podle druhu a charakteru vykonávané práce daného pracovníka,
- platové stupně – zařazení podle délky dosažené praxe pracovníka (v letech)<sup>14</sup>.

Podle nařízení vlády č.564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve správě a veřejných službách je v České republice vytvořeno 16 platových tříd a 12 platových stupňů<sup>15</sup>.

Zaměstnancům je tedy poskytován plat podle namáhavosti práce, složitosti, odpovědnosti, obtížnosti pracovních podmínek, podle dosažených pracovních výsledků, množství, kvality. Výše uvedený zákon nařizuje i to, že všem zaměstnancům přísluší stejná odměna za stejnou práci nebo za práci stejného charakteru, či hodnoty. Výše platu po přidělení dle platové třídy a platového stupně musí být větší jak minimální mzda.

---

<sup>11</sup> MZDOVÁ PRAXE, *Formy a nástroje odměňování zaměstnanců*. [online]. 9. 5. 2013 [cit. 2018-1-11]. Dostupný z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>

<sup>12</sup> URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. 2013, s. 79-80.

<sup>13</sup> EKONOMIKA ONLINE, *Rozdíl mezi platem a mzdou*. [online]. 1. 3. 2015 [cit. 2018-1-13]. Dostupný z: <http://ekonomikaonline.cz/306/rozdil-mezi-platem-a-mzdou/>

<sup>14</sup> KOCOUREK, J. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. 2007, s. 75.

<sup>15</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Podle zákoníků práce pokud zaměstnanec splní zákonné podmínky, může zaměstnavatel přiznat některý z níže uvedených příplatků:

- osobní příplatek,
- příplatek za noční práci,
- příplatek za práci o svátcích,
- příplatek za vedení kolektivu,
- příplatek za rozdělení směny,
- příplatek za práci přesčas,
- příplatek za stížené pracovní prostředí,
- mimořádná odměna<sup>16</sup>.

Poslední tři příplatky patří do kategorie zvláštních příplatků, zaměstnavatel jeho výši stanovuje podle potřeby společnosti a své úvahy.

Zaměstnanec je povinen od zaměstnavatele (v den nástupu do práce) převzat platový výměr, ve kterém jsou uvedeny tyto údaje:

- zařazení do platové třídy a stupně,
- výše platového tarifu a jiných pravidelných měsíčních složek platu,
- místu, termínu a způsobu výplaty.

### **1.2.2 Mzda**

Mzdou jsou na rozdíl od státních zaměstnanců odměňováni zaměstnanci ostatních zaměstnavatelů. Lze ji tedy definovat jako peněžité plnění (včetně naturální mzdy) poskytované zaměstnavatelem svému zaměstnanci za odvedenou (vykonanou) práci.

Na rozdíl od platu rozlišujeme tyto druhy mezd:

- časová – podle odpracovaného času,
- úkolová – podle odpracovaného množství jednotek (ks),
- podílová – podle zisku dané společnosti<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> KUČERA, P. *Příplatky podle zákoníku práce*. [online]. 27. 4. 2017 [cit. 2018-1-13]. Dostupný z: <http://www.ucto2000.cz/UCTOINFO/pk1729.htm>

Každý druh mzdy má tzv. složky mzdy a jejich součet nazýváme hrubou mzdou. Mezi složky mzdy patří:

- pevná složka – maximálně paušální velikost mzdy,
- pohyblivá – jednorázové odměny a prémie (tato složka patří k motivaci pracovníků),
- příplatky – stejné jako u platu,
- náhrady – náhrada za mzdu (dovolená, nemocenská, sick day, apod.),
- další plnění – pracovní pohotovost<sup>18</sup>.

Každý zaměstnavatel by se měl řídit následujícími 4 pravidly:

- každému zaměstnanci patří mzda,
- výše se sjednává před počátkem výkonů práce,
- pracovníkům patří za práci stejné hodnoty a množství stejná mzda,
- dle nařízení vlády č. 567/2006 Sb. musí zaměstnanec obdržet za vykonanou práci alespoň minimální mzdu,
- zaměstnavatel musí dodržovat a respektovat výši mzdy dle zákonných ustanovení<sup>19</sup>.

### 1.2.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, tzv. benefity jsou sice součástí odměny, avšak ve většině případů není v závislosti na pracovní výsledky (často se ale na ně pohlíží). Jsou součástí péče o zaměstnance, vždy se přihlíží k funkci, náročnosti pozice, k délce zaměstnání. Jako hlavní důvod, proč jsou poskytovány, je to, že společnosti se tímto snaží získat, respektive udržet kvalitní pracovníky. Tak mohou přispět k jejich stabilitě. To se vyplácí v tom případě, pokud jsou poskytovány i jiné společnosti<sup>20</sup>. Zaměstnanecké výhody lze zařadit podle určitých typů, k základním typům patří<sup>21</sup>:

---

<sup>17</sup> OALIB, *Složky hrubé mzdy*. [online]. 2018 [cit. 2018-1-22]. Dostupný z: <https://www.oalib.cz/oskola/mod/book/tool/print/index.php?id=821>

<sup>18</sup> ÚCTOVÁNÍ.NET, *Účetní slovník*. [online]. 2010-2018 [cit. 2018-1-22]. Dostupný z: <https://www.uctovani.net/ucetni-slovník.php?co=Mzda&id=58>

<sup>19</sup> PRAVNÍ LINKA, *Jaká jsou pravidla při sjednávání výše mzdy*. [online]. 2010-2015 [cit. 2018-1-23]. Dostupný z: <http://www.pravnilinka.cz/jaka-jsou-pravidla-pri-sjednavani-vyse-mzdy>

<sup>20</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007, s. 283.

<sup>21</sup> URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. 2013, s. 94.

- Výhody pro zaměstnance ve vztahu k práci – jsou součástí pracovních podmínek, nejčastěji jsou poskytovány:
  - příspěvky na stravování (ať už se jedná o bezplatné stravování, tak i stravenky, které si zaměstnanec doplatí),
  - občerstvení na pracovišti (nejčastěji voda, káva, čaj),
  - nadstandartní placena pracovní volna (studijní volno, dodatková dovolená),
  - příspěvky na vzdělávání (odborné konference, odborné časopisy a knihy, jazykové kurzy),
  - příspěvek na dopravu do zaměstnání nebo zajištění dopravy zdarma, apod.<sup>22</sup>.
- Hmotné vybavení zaměstnanců – slouží k osobním potřebám pracovníků, ty nejčastější zahrnují:
  - nadstandartní pracovní a ochranné pomůcky,
  - osobní automobil i k soukromým účelům,
  - výpočetní technika (osobní počítač, notebook),
  - služby telefonních operátorů (pevná linka, mobilní telefon, internet),
  - příspěvek na oblečení,
  - bezplatné nebo zvýhodněné bydlení, apod.<sup>23</sup>.
- Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy – řadíme zde například:
  - nadstandartní zdravotní péče o zaměstnance a pro rodinné příslušníky (lázně, léčebné pobyty, masáže, rehabilitace, očkování, vitamíny),
  - péče o dítě (mateřské školky, jesle, zaměstnanecké tábory),
  - příspěvek na odpočinek a rekondici (dovolená, rekreační a kulturní aktivity),
  - finanční výhody (příspěvky na dovolenou, životní pojištění, důchodové připojištění, úrazové pojištění, pojištění odpovědnosti za škodu, dorovnání mzdy v případě nemocnosti),

---

<sup>22</sup> MZDOVÁ PRAXE, *Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita*. [online]. 6. 10. 2005 [cit. 2018-1-11]. Dostupný z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>

<sup>23</sup> MZDOVÁ PRAXE, *Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita*. [online]. 6. 10. 2005 [cit. 2018-1-11]. Dostupný z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>

- materiální výhody (nákup produktů a služeb za výhodné ceny, finanční, osobní a právní poradenství, dárky a dárkové šeky při jubilejních osobních, pracovních, speciálních příležitostech – svatba, vánoce, narození dítěte)<sup>24</sup>.

Výše uvedené výhody, které poskytují společnosti, může se rozdělit i z hlediska způsobu:

- fixní systém odměňování (benefity), kdy zaměstnavatel nabízí všem pracovníkům, ať už mají nebo nemají o ně zájem,
- flexibilní systému odměňování (kafeterie), uplatňují se u velikých společností. Zaměstnanci si je vybírají podle svých aktuálních potřeb, jsou finančně omezeny podle délky zaměstnání, postavení ve společnosti apod.,
- kombinace plošných a pružných výhod<sup>25</sup>.

I přes značné finanční náklady zaměstnavatele mají zaměstnanecké výhody své nevýhody:

- nemají přímý motivační význam, zaměstnanci je často chápou jako součást své pracovní smlouvy, nárok pracovního vztahu, nikoli jako „něco navíc“,
- nevyhovují všem zaměstnancům stejně mladí pracovníci vs. starší pracovníci. Může podnítit nespokojenost,
- jsou často poskytovány tak, že se zaměstnavatelé předhánějí a tím oslabují jejich motivační působení<sup>26</sup>.

### 1.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Postupem času se požadavky na zaměstnance mění, proto je potřeba zajistit dostatečné vzdělávání. Cílem vzdělávání zaměstnanců je rozšiřovat jejich schopnosti za účelem

---

<sup>24</sup> MZDOVÁ PRAXE, *Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita*. [online]. 6. 10. 2005 [cit. 2018-1-11]. Dostupný z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>

<sup>25</sup> MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 2010, s. 2.

<sup>26</sup> MZDOVÁ PRAXE, *Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita*. [online]. 6. 10. 2005 [cit. 2018-1-11]. Dostupný z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>



zvyšování jejich pracovní výkonnosti. Pro společnost je důležité zaměstnávat kvalitní a kvalifikované zaměstnance, kteří budou rozvíjet a posouvat společnost kupředu.

Nejdůležitější je identifikace a poté plánování. Analýzou identifikace je potřeba zjistit, jaké mají zaměstnanci potřeby vzdělávání. Následně je potřeba naplánovat, jak bude probíhat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Vedení společnosti by si mělo odpovědět na následující základní otázky:

- co bude obsahem,
- komu bude určeno,
- jak bude vzdělávání probíhat,
- kdo bude vzdělávání vést,
- kde se uskuteční,
- jaké budou náklady,
- jaké metody budou zvoleny<sup>27</sup>.

### **1.3.1 Metody vzdělávání**

V oblasti vzdělávání je mnoho metod, které se člení podle toho, kde se odehrávají (na pracovišti nebo mimo něj).

Na pracovišti se lze setkat s následujícími metodami:

- instruktáž při výkonu práce - v dnešní době nejčastější a nejrychlejší metoda. Zaškolený zaměstnanec v průběhu své práce vysvětluje pracovní postup,
- koučování - jedná se o dlouhodobou instruktáž, kde kouč vysvětluje a usměrňuje,
- mentoring - mentor předává své osobní zkušenosti a znalosti novému zaměstnanci. Mentor tak pomáhá najít správný směr či řešení,
- counselling - tato metoda je založena na vzájemném konzultování,
- asistování - nový zaměstnanec je přiřazen k zaškolenému zaměstnanci a spolu řeší úkoly, tím se učí pracovní postupy,
- rotace práce - nový zaměstnanec je postupem času pověřen určitým úkolem, na určité období, v různých odděleních společnosti,

---

<sup>27</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 2015, s. 259-266.

- pracovní porady - prostřednictvím pracovní porady se nový zaměstnanec seznámí s problémy na pracovišti i v celé společnosti,

Mimo pracoviště se používají následující metody:

- případová studie - plnění skutečných nebo vymyšlených úkolů,
- demonstrování - znázornění pracovního postupu v praxi,
- přednáška - nejčastěji jsou využívány přednášky s diskuzí, kde si nový zaměstnanec rozšiřuje své znalosti<sup>28</sup>.

### 1.3.2 Hodnocení vzdělávání

Prostřednictvím zpětné vazby zaměstnanců lze vyhodnotit, jak efektivní vzdělávání je. Měření má kvalitativní charakter a je velmi těžce měřitelné. Jelikož se tyto výsledky dostaví až po určitém času<sup>29</sup>. Hodnocení vzdělávání by vedení společnosti mělo ukázat nejen to, zda mělo smysl po finanční stránce, ale také co je zapotřebí zlepšit. K tomuto hodnocení se používá pět úrovní hodnocení v oblasti vzdělávání:

- *„reakce školených osob,*
- *hodnocení poznatků,*
- *hodnocení pracovního chování,*
- *hodnocení na úrovni organizační jednotky,*
- *hodnocení konečné jednotky“<sup>30</sup>.*

## 1.4 Fluktuace

Pojem fluktuace je jeden z mnoha ekonomických názvů, které pochází z latiny. Vychází tedy ze slova „fluctuare“ a doslovně přeloženo jako pohyb sem a tam. Původně se tento pojem používal v přírodních vědách, postupně našel místo na poli sociologie a ekonomie. Slovník ekonomických pojmů definuje fluktuaci jako změnu nebo kolísání,

---

<sup>28</sup> SAKSLOVÁ, V. a E. ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 2013, s. 121-122.

<sup>29</sup> SAKSLOVÁ, V. a E. ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 2013, s. 122.

<sup>30</sup> DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2008, s. 121-122.

a proto se podle ní označuje častá změna zaměstnání, která má několik hledisek. Lze tedy najít příčiny a důsledky, lze ji měřit celou řadou způsobů<sup>31</sup>.

### 1.4.1 Členění fluktuace

Členění lze rozdělit do 4 základních kategorií. První dvě skupiny jsou pro společnosti a další dvě pro zaměstnance.

- Výhodná – jako velké výhody lze spatřovat v tom, že noví zaměstnanci přinášejí nové myšlenky, zkušenosti nebo názory a tím se může změnit stereotyp ve společnosti.
- Nevýhodná – jako nevýhody lze uvést to, že společnost musí vynaložit nemalé finanční náklady při výběru nových zaměstnanců, jejich zaškolení a další jejich pracovní rozvoj, vzdělání či zvyšování kvalifikace. V horších případech společnost ztrácí know-how, dobré jméno, nebo se snižuje produktivita práce. Dokonce může dojít k tomu, že společnost přijde o obchodní příležitosti a může i zaniknout.
- Dobrovolná – k dobrovolné fluktuaci u pracovníků společnosti dochází v případech, kdy zaměstnanec odchází z vlastních příčin, tedy se rozhodne odejít sám. Jde o běžnou výpověď z jeho strany (odchod na mateřskou dovolenou, odchod do starobního důchodu, rodinné důvody, osobní důvody - zdravotní stav, finanční důvody, stěhování nebo lepší kariérní postup v jiné společnosti, špatné mezilidské vztahy v dané společnosti, špatná motivace zaměstnanců) nikoliv ze strany zaměstnavatele.
- Nedobrovolná – tato situace nastává, kdy společnost se rozhodne zaměstnance sama propustit. Můžeme ji označit jako jednostrannou. Dochází například z: ekonomické situace společnosti, snižování výroby, z organizačních důvodů, s nespokojenosti s pracovníkem, zánik společnosti<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007, s. 731.

<sup>32</sup> DYTRT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. 2006, s. 18-24.

### 1.4.2 Měření fluktuace

Fluktuaci lze měřit několika způsoby. Nejčastěji používaná metoda je dle autora M. Armstronga<sup>33</sup>, kdy podle následujícího vzorce lze vypočítat fluktuaci ve vybrané společnosti. Tento vzorec je schopen zobrazit roční míru fluktuace ve společnosti.

Rovnice 1: Výpočet fluktuace<sup>34</sup>

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných prac. poměrů v daném období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období}} \times 100 [\%]$$

Doporučená hodnota míry fluktuace se pohybuje mezi 5-10 %. Musí se zohlednit okolnosti, které mohou ovlivnit míru fluktuace (např. obor působení, konkurenční zaměstnavatelé, věkový průměr). Každá společnost bez ohledu na okolnosti, by měla řešit svou situaci, pokud hodnoty míry fluktuace jsou vyšší jak 25 %<sup>35</sup>.

Existuje i teorie fluktuace jako vědní obor, který se stále rozvíjí, výsledky výzkumu jsou stále více využívány v praxi.

## 1.5 Motivace

Síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování je odborně označována jako motivace. Pokud společnost chce, aby bylo dosahováno vysokých výkonů, lze toto provést prostřednictvím dobře motivovaných zaměstnanců, jež jsou schopni vynaložit dobrovolné úsilí, to znamená udělat více, než se očekává. Pojem motivace pochází z latinského jazyka „movere“, což vyjadřuje pohyb<sup>36</sup>. Motiv je důvod něco udělat, ovlivňuje lidi tím, že vyjadřuje sílu a směr jejich chování, aby se chovali určitým způsobem. Dobře namotivováni lidé jsou, pokud očekávají, že jejich jednání vede k naplnění a dosažení určitého cíle. Nejčastěji jde o získání hodnotné nebo vysoké

---

<sup>33</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007, s. 315.

<sup>34</sup> VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 2013, s. 26-27.

<sup>35</sup> FINEXPERT.CZ, *Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců*. [online]. 8. 11. 2007 [cit. 2017-10-29]. Dostupný z: <http://finexpert.e15.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu>

<sup>36</sup> ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 2004, s. 14.

odměny. Pojem motivace může taky vyjadřovat cíle, které si lidé vybrali a stanovili. Motivace zahrnuje vnitřní faktory, které povzbuzují k určité činnosti a vnější faktory, které slouží jako pobídka k ní. Rozlišují se tedy dva typy motivace<sup>37</sup>:

**Vnitřní** – vnitřní motivace se u lidí projevuje nejčastěji v případě, kdy mají pocit, že jejich činnost (práce), je podnětná, zajímavá, důležitá. Poskytuje jim možnost dosáhnout úspěchu nebo dosažení vytoužené kariéry. Vnitřní motivaci lze tedy charakterizovat jako motivaci, která vyplývá z práce samotné. Motivaci vnitřní nikdy nepodněcují vnější podmínky.

**Vnější** – vnější motivace jsou opatření, která provádíme, abychom lidi motivovali. Toto lze provádět jak pomocí odměn, tak i pomocí trestů. Hovoříme o takzvaných vnějších motivátorech. Vnější motivátory nemusí působit dlouhodobě, naopak mohou mít účinky bezprostřední, okamžité a výrazné<sup>38</sup>.

## 1.6 Motivační teorie

Motivace je vnímána zaměstnanci, co si myslí o své práci. Zaměstnanci mohou vykonávat kvalitní a hodnotnou práci, jen tehdy, pokud jsou motivováni správným způsobem. Motivace dává důvody lidem, kteří chtějí dělat smysluplnou a dobrou práci. Proto je potřeba porozumět odlišným teoriím, které se k motivaci vztahují<sup>39</sup>.

### 1.6.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Ve čtyřicátých až padesátých letech 20. století formuloval Abraham Maslow nejznámější teorii motivace pod názvem hierarchie potřeb. Vychází z toho, že naše chování je v každé chvíli diktováno podmínkami, ve kterých se právě nacházíme. Nejdříve musí být uspokojeny potřeby na nižší úrovni před tím, než jsme motivováni k vyšším. Dle Maslowa existuje pět základních kategorií potřeb (viz obr 1.) Postupem

---

<sup>37</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007, s. 220-221.

<sup>38</sup> NAŠE NÁVODY, *Motivace vnější a vnitřní*. [online]. 2017 [cit. 2018-2-2]. Dostupný z: <http://www.nasenavody.cz/motivace-vnejsi-a-vnitri>

<sup>39</sup> FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 2009, s. 16.

doby byly doplňovány a rozšiřovány, a tak se změnila na osmi úrovněnou hierarchii potřeb<sup>40</sup>.



Obr. 1 Maslowova teorie potřeb<sup>41</sup>

- Fyziologické potřeby – mezi tyto potřeby patří základní lidské potřeby, jako jsou potrava, voda, vzduch, spánek, zdraví, sex.
- Potřeby bezpečí a jistoty – pokud jsou naše základní potřeby naplněny nebo skoro naplněny, ihned začneme myslet na ochranu (obranu) před nebezpečím. Proto začínáme vytvářet domov a zakládat rodinu, tak dotváříme a máme pocit bezpečí. Potřeba se cítit bezpečně psychicky (zaměstnání) i fyzicky (zdraví.)
- Potřeby sociální – pokud byly uspokojeny potřeby bezpečí a fyziologické, je podle Maslowa na řadě láska a sounáležitost. Z toho vyplývá, že potřebujeme sociální akceptaci, tzn. city přijímat i dávat, mít pocit sounáležitosti a přijímání druhými.

---

<sup>40</sup> SIMPLY PSYCHOLOGY, *Maslow's Hierarchy of Needs*. [online]. 2017 [cit. 2018-1-26]. Dostupný z: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

<sup>41</sup> Kotler, P. a K. L. Keller. *Marketing Management*. 2007, s. 223.

- Potřeby uznání, hrdosti a svého ega – k tomuto typu patří sebedůvěra, sebeúcta. Vycházejí z pocitu ovládnutí práce vlastními schopnostmi, vytvoření svého ega a hrdosti. Vytvoření respektu, uznání a pozornosti od ostatních.
- Potřeba seberealizace – pokud jsou výše uvedené potřeby zcela naplněny, poslední, na samotné špici v hierarchii potřeb je touha se stát vším, čím můžeme podle svých schopností být. Jinak řečeno, posunout schopnosti na vrchol a vykonat významnou a tvrdou práci nebo objev<sup>42</sup>.

Jak již bylo uvedeno výše, pětistupňová Maslowova hierarchie potřeb, byla dalším studiem rozšířena na osmí úrovněnou. Byla rozšířena o následující potřeby:

- Estetické – krása, rovnováha, harmonie
- Sebenaplnění a seberealizace – osobní naplnění, osobní růst
- Sebetranscendence – originalita, tzn něco, co převyšuje samotného jedince<sup>43</sup>.

### 1.6.2 Herzbergova teorie dvou faktorů<sup>44</sup>

Herzbergova teorie dvou faktorů vznikla v padesátých a šedesátých letech. Autor Frederick Herzberg svou teorií dvou faktorů vhodně doplnil teorii potřeb Maslowa. Tato teorie je rozdělena na dva faktory – hygienické a motivující.

**Faktory hygienické:** plat, pracovní podmínky, pracovní vztahy, pracovní doba, typ práce, styl řízení, jistota zaměstnání.

Podle samotného Herzberga tyto faktory nemotivují zaměstnance tak, aby vykonávali práci co nejlíp. Ale pokud jsou nedostatečné, ovlivňují pracovní výkonnost nepříznivě - mohou demotivovat.

**Faktory motivující:** výzva, samotná práce, odpovědnost, úspěch, uznání, pracovní postup.

---

<sup>42</sup> EKONOMIKON, *Maslowova pyramida potřeb*. [online]. 2018 [cit. 2018-2-2]. Dostupný z: <http://www.ekonomikon.cz/ekonomika/maslowova-pyramida>

<sup>43</sup> SIMPLY PSYCHOLOGY, *Maslow's Hierarchy of Needs*. [online]. 2017 [cit. 2018-1-26]. Dostupný z: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

<sup>44</sup> MINDTOOLS, *Herzberg's Motivators and Hygiene Factors*. [online]. 1996-2018 [cit. 2018-2-5]. Dostupný z: <https://www.mindtools.com/pages/article/herzberg-motivators-hygiene-factors.htm>

Podle Herzberga výše uvedené faktory mají povzbudit pracovníky tak, aby dosahovali špičkové výkony. Tyto faktory nebudou motivovat, pokud nejsou uspokojeny faktory hygienické.

### 1.6.3 Teorie X a teorie Y

Tato teorie pochází z šedesátých let 20. století. Byla zpracována Americkým sociologem Douglasem McGregorem. Byla vytvořena na základě chování lidí v práci. Popisuje dva modely chování, teorií X a Y. Základní myšlenkou je to, že hlavní úlohou v motivaci pracovníků mají manažeři a jsou rozděleni do dvou kategorií<sup>45</sup>:

**Teorie X** – jedná se o autoritativní styl řízení, kdy manažeři mají za to, že zaměstnanci mají následující nedostatky, které jsou shrnuty do následujících čtyř hlavních bodů:

- Zaměstnanci jsou málo ctižádostiví, vše sázejí na své pohodlí a tím pádem dávají přednost jistotě.
- Zaměstnanci bez zájmu o práci, jsou leniví, nechce se jim pracovat nebo se dokonce práci vyhýbají.
- Zaměstnanci se bojí zodpovědnosti, požadují, aby je někdo řídil
- Zaměstnanci potřebují dostat přesné a jasné detailní instrukce. Pokud je nesplní, musí se cítit ohroženi.

**Teorie Y** – tento styl byl pojmenován jako participativní styl řízení, kdy naopak manažeři si myslí, že zaměstnanci mají k práci a pracovním návykům kladný vztah.

- Zaměstnanci mají v úmyslu a chtějí pracovat co nejlíp
- Pokud zaměstnanci dokážou přijmout cíle zaměstnavatele za své, budou se řídit sami svou osobou
- Práce se stává pro pracovníka přirozenou, působí jako odpočinek nebo hra
- Pokud zaměstnavatel vytvoří vhodné pracovní podmínky, zaměstnanci sami a rádi přijímají zodpovědnost, velice často ji i vyhledávají

---

<sup>45</sup> PSYCHOLOGIE PRO KAŽDÉHO, *Motivační teorie X a Y*. [online]. 19. 7. 2017 [cit. 2018-2-5]. Dostupný z: <http://psychologieprokazdeho.cz/clanky/2017/cervenec/motivacni-teorie-x-a-y/>



- Schopnosti průměrného zaměstnance v jakémkoli odvětví moderní společnosti jsou využity jen z části, proto je potřeba to napravit<sup>46</sup>.

Douglas McGregorova teorie a její závěry, které se osvědčily v moderní praxi:

- pokud manažeři využívají teorii X, mají s ní nedobré až velice špatné výsledky,
- pracují-li manažeři i podle teorie Y a drží se jejích pravidel růstu, je 100 % předpoklad k dosažení výborných výkonů i lepších výsledků,
- dalším závěrem je to, že teorie Y nemůže být použita ve velkých výrobních podnicích. Tuto teorii je vhodné používat pouze k řízení manažerů, mistrů.

Teorie Douglase McGregorova ukazuje zaměstnavatelům, že pokud budou se svými podřízenými zacházet jako s lidmi ceněnými a odpovědnými, budou pro ně velice prospěšní. Je nutno promyslet, která teorie (X nebo Y) se bude v daném provozu uskutečňovat. Bohužel teoretické poznatky nejsou využívány v praxi a tak teorie Y není dominantní a správná, převládá teorie X.

## 1.7 Motivace zaměstnanců

Poměrně často je motivace zaměňována se stimulací (některé prameny to uvádějí jako synonymum). Podle autorů Šlapáka a Štefka<sup>47</sup>, kteří jsou autory knihy *Praktický personální marketink*, platí jediná zásada a to ta, že motivován je zaměstnanec a stimuluje zaměstnavatel.

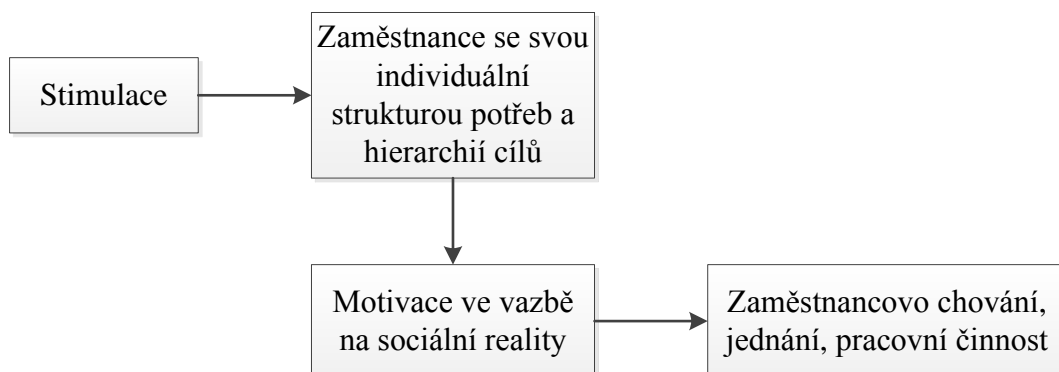
Pro zvýšení výkonnosti pracovníků zaměstnanců je v každé progresivní společnosti kladen důraz a tomuto faktoru je věnována odpovídající pozornost. Pracovní motivace je tedy jedním ze základních faktorů v procesu vedení lidí nebo kolektivů zaměstnanců. Jedním z dalších důležitých faktorů je tzv. sebmotivace, kdy práce pro samotného zaměstnance je velice zajímavá, on samotný se snaží být ve svém oboru co nejlepší. Tím dojde ke ztotožnění jeho hodnot-cílů s cíli zaměstnavatele. Ten správným způsobem vedení ovlivňuje jeho stimulaci. Pokud nebude nebo neodpovídá stimulace

---

<sup>46</sup> MANAGEMENT MANIA, *McGregorova teorie XY (McGregor's XY Theory)*. [online]. 25. 08. 2016 [cit. 2018-2-7]. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>

<sup>47</sup> ŠLAPÁK, Č. T. a M. ŠTEFKO. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. 2015, s. 63.

potřebám zaměstnance, je neúčinná, pracovník tedy není vůbec motivován. Pokud stimulace i motivace jsou v souladu, jen tehdy dosáhneme žádoucího efektu. Vazba stimulace s motivací byla znázorněna následujícím způsobem:



Obr. 2: Vazba mezi stimulací a motivací<sup>48</sup>

### 1.7.1 Principy motivace

Nová doba vkládá vědecké poznatky snad do všech odvětví lidské činnosti. Cílem této činnosti je vytvořit vhodné pracovní prostředí a motivační procesy, které dovedou jedince (pracovníky) k tomu, aby dosahovali špičkových výsledků, které očekávají jejich nadřízení. Vědecké výzkumy a následné průzkumy dokazují, že vhodným způsobem motivace se zvětší produktivita práce zhruba o 20 %. Ještě markantnější jsou rozdíly mezi výsledky motivovaných a nemotivovaných zaměstnanců až 30 %. Umění, nebo spíše dovednost stimulace zaměstnanců je nezbytnou a nutnou součástí vedení organizace. Vedení musí stimulaci přenášet na všechny úrovně v organizaci, lze tedy konstatovat, že od každého vedoucího se očekává, aby perfektně znal jednotlivé členy svého týmu, zná, pokud je to možné, i jejich privátní zázemí a ví jak je povzbudit k jejich nejlepším pracovním výsledkům. Motivace je vlastně odvozena z cílově orientovaného chování nebo jím definovaná. Orientace chování musí mít určitou sílu a směr. Ke správné motivaci tedy dochází v tom případě, kdy zaměstnanci (lidé) jsou přesvědčeni, že určitá - daná akce povede ke zdárnému dosažení cíle, ale i vypsání odměny, kterou potřebují k pokrytí jejich individuálních potřeb<sup>49</sup>.

<sup>48</sup> ŠLAPÁK, Č. T. a M. ŠTEFKO. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. 2015, s. 63.

<sup>49</sup> ŠLAPÁK, Č. T. a M. ŠTEFKO. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. 2015, s. 63-64.

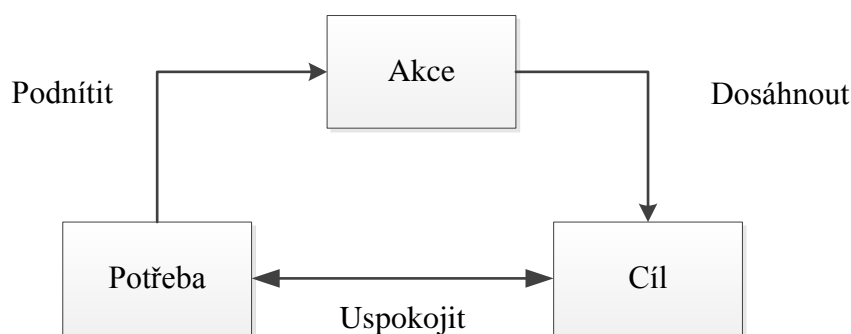
Co nebo čím lze zaměstnance motivovat? Jako hlavní jsou zejména:

- výše odměny a platu, pochvala za vykonanou práci,
- možnost dosažení vyšší pracovní pozice,
- stálá jistota práce a pocit sounáležitosti,
- pocit z dosažení úspěchu a výzva ke zlepšení,
- pocit hrdosti z odvedené práce, pocit užitečnosti,
- získání nových dovedností,
- status, moc, respekt<sup>50</sup>.

### 1.7.2 Proces motivace

Proces motivace, lze graficky znázornit, následujícím trojúhelníkem (obr. 3).

Než budou popsány jednotlivé předpokládané kroky záměru, je třeba uvést to, že motiv je vnitřní podnět, který pracovníka podnítí k akci, aby dosáhl cíle a tím uspokojil své potřeby (duševní, materiální.)



Obr. 3: Proces motivace<sup>51</sup>

Krok 1. Určit cíl

Krok 2. Zjistit potřebu daného zaměstnance a na základě určitého slibu jej podnítit k akci

Krok 3. Pomoci zaměstnanci dosáhnout cíle

Krok 4. Splnit cíl organizace a tím taky uspokojit potřebu zaměstnance<sup>52</sup>.

---

<sup>50</sup> POSPÍŠIL, MARTIN. *Devět tipů jak motivovat zaměstnance*. [online]. 10. 3. 2009 [cit. 2018-2-15]. Dostupný z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/devet-tipu-jak-motivovat-zamestnance.html>

<sup>51</sup> ŠLAPÁK, Č. T. a M. ŠTEFKO. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. 2015, s. 64.

### 1.7.3 Druhy motivace

Všichni zaměstnanci organizace by měli být motivováni dvěma způsoby:

- vnitřní (interní),
- vnější (externí).

Vnitřní motivaci se zaměstnanci motivují sami a to tak, že vykonávají náplň práce, jež zcela uspokojí jejich potřeby. Vnitřní motivátory jsou součástí jedince, a proto mají hlubší a dlouhodobější účinek.

Vnější motivace je naopak zabezpečována vedením společnosti – stimulací. Vnější motivátory naopak nemusí působit dlouhodobě, ale zato musí mít výrazný a bezprostřední účinek (krátkodobá zakázka.)<sup>53</sup>.

Motivaci mohou tvořit nejen materiální odměny (dovolenkové pobyty, stáže), ale i peněžní faktory (zvýšení platu, prémie, podíly na hospodářském výsledku.) Nepeněžních motivačních faktorů je celá řada. Každý zaměstnanec preferuje jiné, proto je pro každého odlišný. Patří mezi ně:

- třináctý a čtrnáctý plat navíc,
- dovolená nad rámec Zákoníku práce,
- služební auto i k soukromým účelům,
- mobilní telefon i k soukromým účelům,
- poskytnutí slev na produkty společností,
- příspěvek na stravování (stravenky, „závodní“ stravování),
- příspěvek na bydlení,
- příspěvek na volnočasovou aktivitu,
- péče o bezpečnost práce a hygienu<sup>54</sup>.

---

<sup>52</sup> ŠLAPÁK, Č. T. a M. ŠTEFKO. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. 2015, s. 64.

<sup>53</sup> URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. 2017, s. 14-16.

<sup>54</sup> ŠLAPÁK, Č. T. a M. ŠTEFKO. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. 2015, s. 65.

#### 1.7.4 Stimulace zaměstnanců

Pojem stimulace zaměstnanců souvisí velice úzce s motivací zaměstnanců ke splnění svěřených úkolů. Z velké části je ovlivněna stimulací vedení společnosti. Nejčastěji hovoříme o stimulaci:

- hmotné,
- nehmotné,
- pozitivní,
- negativní.

Jedná se tedy o vedení společnosti, která stimuluje prostřednictvím vnějších stimulačních postupů.

Jsou nazvány jako sociální služby společnosti a mohou mít následující charakter:

- Kolektivní – typickou sociální službou zaměstnavatele o zaměstnance je „závodní stravování“ – stravenky, péče o hygienu a bezpečnost práce (ta je pro zaměstnance povinná) využívání volného času zaměstnanců (ostatní sociální služby jsou pro ty zaměstnance, kteří je mohou využít nebo o ně mají zájem.)
- Skupinový – skupinové sociální služby jsou určeny pro skupinu nebo skupiny zaměstnanců, které jsou povinné. Jedná se především o těhotné ženy, mladistvé (stanovuje se režim práce) další skupinou jsou zaměstnanci, kteří pracují v režimu ohrožení zdraví – rizikové pracoviště (příplatky). Další skupinu tvoří zaměstnanci THP, které si zaměstnavatel vybere sám (vedoucí, ředitele, náměstky, manažery), těm může poskytnout pro soukromé účely například auto, telefon, finanční fond vedoucího a podobně.
- Individuální – do skupiny s individuálními výhodami patří pracovníci, kteří například využívají pružnou pracovní dobu, zkrácenou pracovní dobu, pracují z domu nebo například zabezpečují poradenskou službu a podobně<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2016, s. 150-151.

#### **1.7.4.1 Hmotná stimulace pozitivní**

Mezi hmotnou stimulaci zaměstnanců řadíme:

- finanční odměna,
- změna režimu a podmínky práce,
- pracovní ohodnocení<sup>56</sup>.

#### **1.7.4.2 Nehmotná stimulace pozitivní**

Jak už vyplývá ze samotného názvu, pozitivní nehmotná stimulace nenabízí hmotné statky. Slouží vedoucím ve společnosti, aby podpořili u podřízených vytvořit si své ego a vytvořili mezi pracovníky „soutěživost“. Mezi tento druh stimulace patří:

- vyznamenání na různých úrovních (dílky, společnosti, svazy, okresy, kraje, stát),
- pochvaly za mimořádné nebo běžné plnění úkolů a to jak písemnou nebo slovní formou,
- zveřejnění splnění mimořádného úkolu v médiích (noviny, rozhlas, televize) na různých úrovních (město, okres, kraj, stát)<sup>57</sup>.

#### **1.7.4.3 Hmotná stimulace negativní**

Je opakem stimulace pozitivní. Obecně lze říci, že to co společnost zaměstnancům nabídne nebo čím je odmění, může při nesplnění úkolu odebrat a to podle závažnosti:

- udělování pokut zaměstnancům,
- odebráním prémie nebo výkonnostní odměny,
- odebrání nebo nevyplacení cílových odměn,
- odebrání osobního ohodnocení,
- odebrání přiznaných hmotných stimulací, uvedených v kapitole hmotné pozitivní stimulace.

---

<sup>56</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010, s. 38.

<sup>57</sup> PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2012, s. 220-224.

U závažných provinění u zaměstnanců vůči společnosti může být pracovník:

- převeden na jinou práci,
- převeden na jinou funkci,
- propuštěn (rozvázání pracovního poměru)<sup>58</sup>.

#### **1.7.4.4 Nehmotná stimulace negativní**

Opět je opakem stimulace hmotné pozitivní. Mezi nejčastější patří:

- výtky nebo důtky,
- pokárání písemnou nebo ústní formou,
- zveřejnění špatných výsledků v podnikových médiích.

K výkonu práce jsou tedy zaměstnanci stimulováni výše uvedenými pozitivními i negativními stimuly. Platí ale zásada, že pro společnost je nejúčinnější stimulace forma kombinovaná, to znamená, že se spojí její hmotná i nehmotná forma (zaměstnanec při předčasném splnění úkolů dostane cílové prémie a jsou s tím seznámeni zaměstnanci celé společnosti nebo alespoň kolektiv, ve kterém pracuje.)

Pokud zaměstnanec dostane za svůj mimořádný výkon hmotný stimul po dlouhé časové prodlevě (např. za rok), je účinek minimální. Platí tedy zásada, že pracovník má být stimulován aktivně nebo pasivně a to bezprostředně nebo alespoň co nejdříve jinak se stimulace míjí účinkem<sup>59</sup>.

#### **1.7.5 Motivační podmínky pro práci**

V minulosti, kdy nebyl personální management na dnešní úrovni, zaměstnavatel byl přesvědčen, že výkon jeho podřízených není závislý i na jiných okolnostech. Pryč jsou doby, kdy zaměstnanec dostal příkaz (od svého vedoucího, mistra) a on jej bezezbytku splnil. Pokud se však toto nestalo tak, jak si zaměstnavatel přál (např. špatná kvalita, slabý výkon apod.) uchýlil se k nátlaku. Systém dřívějšího řízení byl tak nazván systém - styl řízení tzv. „ozubeného kola.“ Hnací ozubené kolo (vedoucí) se uvedlo do pohybu, hnací kola (zaměstnanci) byli uvedeni také do pohybu a vykonávali požadovanou práci. V dnešní době je způsob řízení nazván induktivním. Podobá se magnetickému poli, kdy

---

<sup>58</sup> PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2012, s. 220-224.

<sup>59</sup> PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2012, s. 220-224.

kolem vedoucího (vinutí cívky) projde proud a vznikne magnetické pole, které umožní pohyb určitým směrem (práce podřízených)<sup>60</sup>.

Úkolem zaměstnavatele (vedoucího, mistra) není jen to, aby jeho podřízení vykonali určitý úkol. Měl by se snažit o to, aby každý člen kolektivu úkol přijal „za své“. Tímto lze dosáhnout toho, že do procesu podřízení pracovníci přinesou své další (nové) nápady. Obecně lze říci, že už prvotní zadání práce musí být provedeno tak, aby zaměstnance co nejvíce stimulovala. Existuje několik důležitých prvků, které ovlivní motivaci zaměstnanců. Dobrý manažer je musí sledovat a vyhodnocovat:

- zaměstnanec musí o své práci spolurozhodovat,
- je pro něj uspokojující (nevykonává ji s určitým odporem) a směřuje k zadanému cíli,
- práce má být zvládnutelná, užitečná a potřebná,
- musí být patřičně odměněna finančně nebo i nefinančně.

V posledních několika letech se výzkum zaměřil na řízení lidských zdrojů v pracovně právních souvislostech. Bylo vydáno nemálo domácích i zahraničních publikací, které vycházejí přímo z praxe, nejsou tedy jen teoretické. Hovoříme o tzv. praktickém personálním managementu<sup>61</sup>. Byly vytvořeny:

- pravidla motivace,
- příznaky špatné motivace,
- příčiny demotivace.

Vše vychází z teoretických přístupů k motivaci ověřených ve firmách.

Jsou to prakticky ověřené zásady v několika společnostech a platí následující:

- každý zaměstnanec má svou individuální motivaci, jiné potřeby a odlišný význam,
- motivace je dosažena tím, že jsou uspokojeny jednotlivé potřeby,
- ne každý zaměstnanec má stejnou úroveň úsilí, vyvíjí jen pro uspokojení svých individuálních potřeb,

---

<sup>60</sup> ŠLAPÁK, Č. T. a M. ŠTEFKO. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. 2015, s. 65-67.

<sup>61</sup> ŠLAPÁK, Č. T. a M. ŠTEFKO. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. 2015, s. 65-67.



- zaměstnanci nesmí být motivováni tím, co se v minulosti již stalo. Musí být motivováni něčím, co bude,
- v případě použití skupinové motivace (je založena na stejných společenských potřebách skupiny) musí být nadále věnována pozornost i individuální,
- strach nesmí být používán jako častý motivátor, lze jej použít pouze občasně. Dlouhodobě vede k nespokojenosti a protichůdnosti,
- pokud je odstraněna příčina nespokojenosti, není to motivace, ale pouhé odstranění demotivačního efektu,
- jako poslední zásadou je to, že na určitém stupni úrovně vývoje již nemůže být zaměstnanec více motivován, to znamená, že po uspokojení potřeb nemá motivace již žádný efekt<sup>62</sup>.

K příznakům špatné motivace dochází tehdy, když je stimulace v rozporu s potřebami zaměstnanců. Důsledkem je to, že zaměstnanci nejsou motivováni k vyšším výkonům, ale naopak jejich výkonnost rapidně klesá. Negativním projevem této nerovnoměrnosti je:

- špatná morálka práce,
- velice časté nepřítomnosti v práci,
- nekvalitně odvedená práce,
- velice nízká produktivita,
- časté stížnosti, někdy i neopodstatněné,
- netečnost, lhostejnost a naprostá pasivita,
- odpor k novým trendům,
- narušení mezilidských vztahů v kolektivu,
- odchod výborného zaměstnance<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> ŠLAPÁK, Č. T. a M. ŠTEFKO. *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. 2015, s. 68-69.

<sup>63</sup> SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013, s. 59.

Špatným a neodborným přístupem vedoucích k motivaci může dojít až k demotivaci zaměstnanců. K demotivaci může dojít za těchto okolností, kdy řídicí pracovníci si musí uvědomit jejich příčiny. K nejzávažnějším patří zejména:

- zaměstnanec nemá předpoklady pro funkci, na které pracuje,
- nemá patřičné vzdělání nebo nedostatek potřebných informací,
- chybí mu kladná zpětná vazba,
- jsou mu svěřeny příliš lehké úkoly nebo naopak nesplnitelné,
- je málo nebo vůbec pochválen za dobře odvedenou práci,
- svěřené úkoly má splnit v nereálně krátkých termínech,
- na pracovišti jsou špatné pracovní nebo hygienické podmínky,
- zaměstnanec je neodborně nebo špatně zaškolen,
- platí nejasné pracovní normy, standardy,
- existuje nestandardní komunikace s vedením i uvnitř kolektivu,
- přílišná rivalita mezi nadřízenými i uvnitř kolektivu vede k demotivaci zaměstnanců,
- nespokojenost s odměnami, platem, benefity<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řešení*. 2008, s. 281- 282.

## 2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této kapitole je zpracována konkrétně společnost To & Mi Vdf. spol. s r.o. Nejprve budou popsány základní informace o společnosti. Poté bude analyzována fluktuace zaměstnanců, analýza odměňování, hodnocení a vzdělávání všech pozic ve společnosti a následně proběhne dotazníkové šetření ve společnosti.

### 2.1 Základní informace o společnosti

V první řadě je zpracována základní charakteristika společnosti To & Mi Vdf. spol. s r.o.

**Název společnosti:** To & Mi Vdf. spol. s r.o.

**Sídlo společnosti:** Pražská 2951, 407 47 Varnsdorf

**Identifikační číslo:** 44567677

**Den zápisu:** 31. března 1992

**Základní kapitál:** 10.000.000,- Kč

**Předmět podnikání:** „směnárenská činnost;

*provozování čerpacích stanic s pohonnými hmotami;*

*hostinská činnost;*

*reklamní činnost a marketing;*

*koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej;*

*zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb;*

*zajišťování ochrany majetku a osob“<sup>65</sup>.*

---

<sup>65</sup> TO & MI VDF. *O Firmě* [online]. 2014 [cit. 2018-2-7]. Dostupný z: <https://www.toami.cz/>

## Logo společnosti



Obr. 4: Logo společnosti<sup>66</sup>

### 2.1.1 Charakteristika společnosti

Společnost To & Mi Vdf. spol. s r.o. se zabývá především směnářenskou činností. Společnost má celorepublikovou působnost a to především na hraničních přechodech s Polskem, Německem, Rakouskem a Slovenskem. V současnosti provozuje patnáct směnárén a to na jedenácti hraničních přechodech. V této oblasti patří mezi nejvýznamnější společnosti v České republice. Klientům nabízí nákup a prodej valut, prodej dálničních kuponů (především českých, rakouských, slovenských, maďarských a slovinských). Mimo jiné poskytují také služby spojené s výběrem mýta a provozem informačního centra.

Od roku 2005 se společnost rozrostla o automyčky (TIXEXPRESS) a čerpací stanice pohonných hmot (ČS PHM TIXEXPRESS). Nyní společnost vlastní devět samoobslužných bezkontaktních automobilových myček, které patří mezi nejlepší v oboru, jelikož dokázaly spojit mimořádnou účinnost mytí s šetrností k osobním automobilům a ochranou životního prostředí<sup>67</sup>.

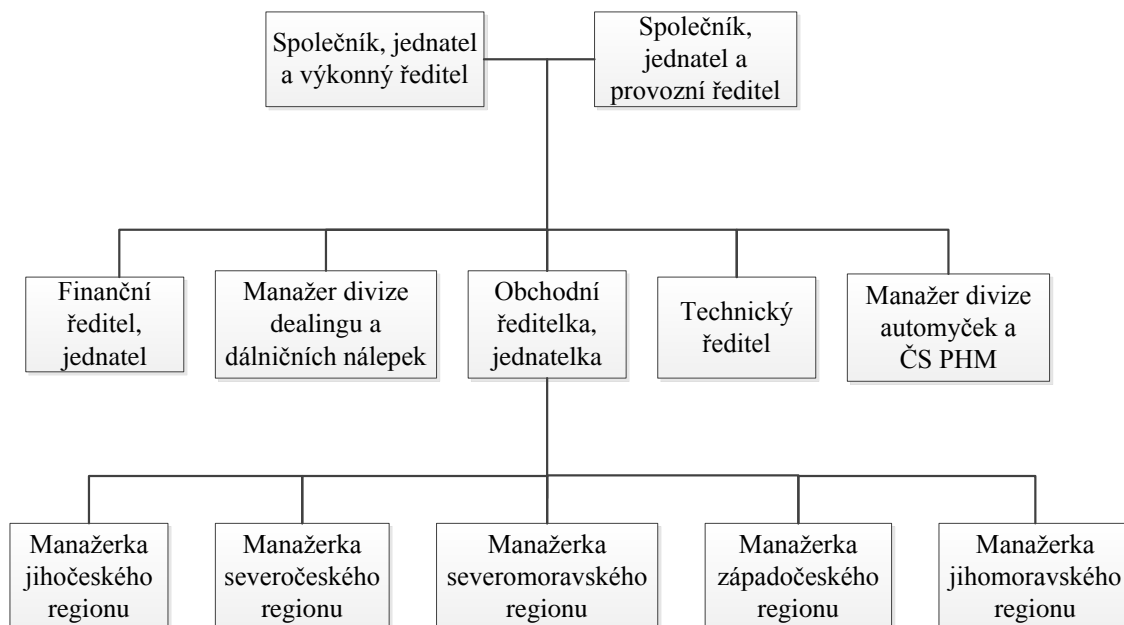
---

<sup>66</sup> TO & MI VDF. *O Firmě* [online]. 2014 [cit. 2018-2-7]. Dostupný z: <https://www.toami.cz/>

<sup>67</sup> TO & MI VDF. *O Firmě* [online]. 2014 [cit. 2018-2-7]. Dostupný z: <https://www.toami.cz/>

## 2.1.2 Organizační struktura

Z následujícího obrázku (obr. 5) lze vidět, že společnosti To & Mi Vdf. spol. s r.o. se skládá ze tří úrovně organizační struktury.



Obr. 5: Organizační struktura společnosti<sup>68</sup>

V popředí společnosti jsou dva společníci, kteří mají pod sebou finančního ředitele, manažera divize dealingu a dálničních nálepek, obchodní ředitelku, technického ředitele a manažera divize automyček a ČS PHM.

V třetí úrovni organizační struktury se nachází regionální manažeři. Přímou nadřízenou regionálních manažérů je obchodní ředitelka, jednatelka. Společnost To & Mi Vdf. spol. s r.o. rozděluje směnářenskou činnost podle regionu: jihočeský, severočeský, severomoravský, západočeský, jihomoravský. Každý tento region má svého manažera, který je nadřízený směnárníkům. Manažer má zpravidla na starost alespoň dvě směnářenské provozovny.

Stejně jako směnářská činnost, tak i stanice pohonných hmot a automyčky mají svého vedoucího ČS PHM, kteří mají svého přímého nadřízeného manažera divize automyček a ČS PHM.

---

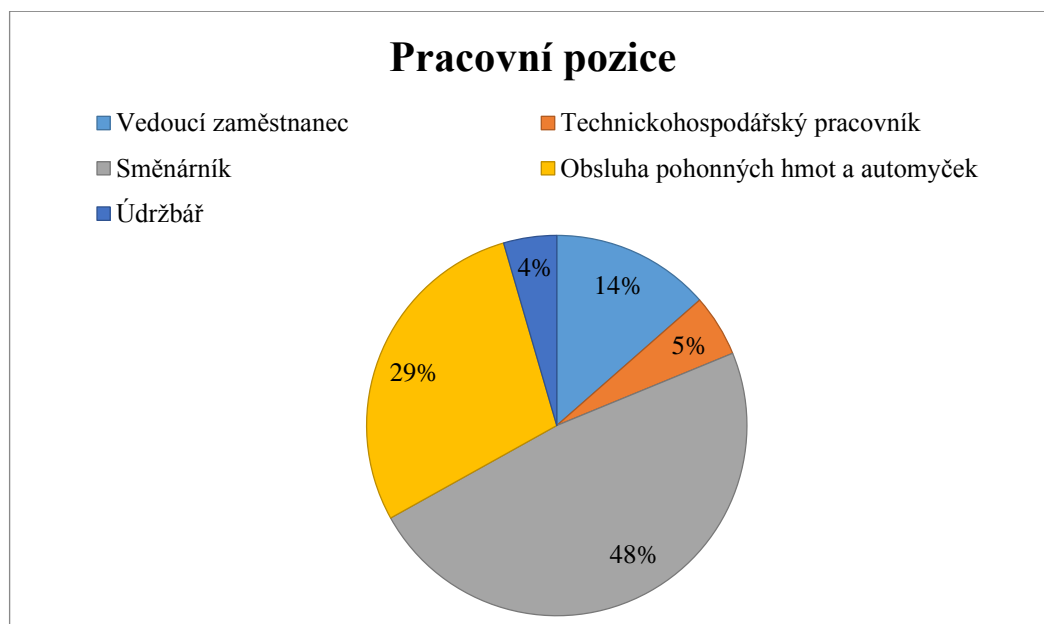
<sup>68</sup> FIEDOROVÁ, Marcela. *Re: diplomová práce* [e-mailová komunikace]. 2017 12. 22. 14:55 [cit. 2018-01-09].

## 2.2 Struktura zaměstnanců ve společnosti

V této kapitole je zpracována struktura zaměstnanců. Tato struktura je zpracována na základě sdělených informací od společnosti To & Mi Vdf. spol. s r.o.<sup>69</sup>.

### 2.2.1 Pracovní pozice

V první řadě je rozdělení zaměstnanců rozděleno podle pracovní pozice. Toto rozdělení je uvedeno v grafu 1.



Graf 1: Pracovní pozice<sup>70</sup>

Ve společnosti To & Mi Vdf. spol. s r.o. se pracovní pozice rozdělují na pět základních skupin (vedoucí zaměstnanci, technickohospodářský pracovník, směnárník, obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček, údržbář).

Z grafického znázornění je zřejmé, že nejpočetnější skupinou ve společnosti jsou směnárníci 48 %. Větší čtvrtinu 29 % tvoří zaměstnanci na pozici obsluha pohonných hmot a automyček. Další skupiny zaměstnanců tvoří vedoucí zaměstnanci 14 %.

---

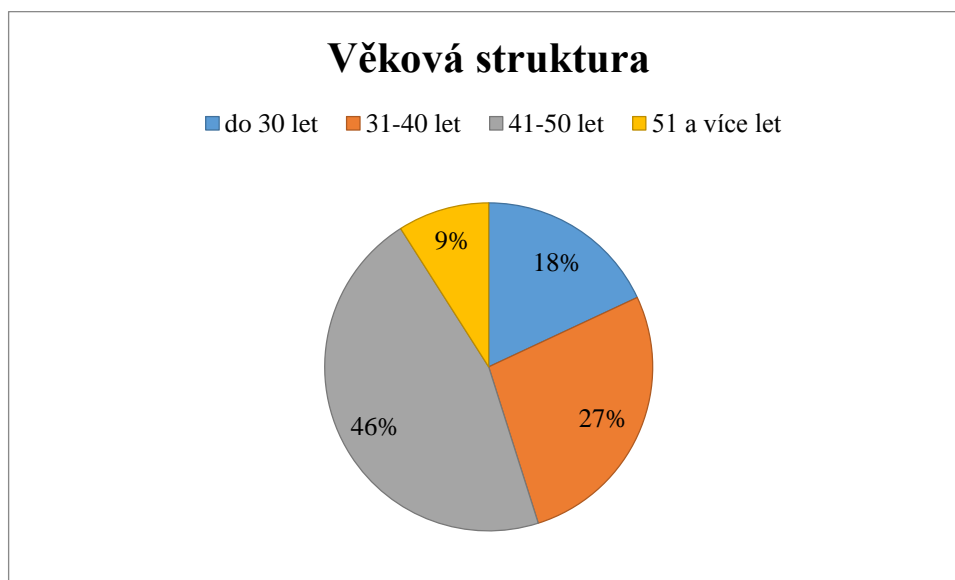
<sup>69</sup> FIEDOROVÁ, Marcela. *Re: diplomová práce* [e-mailová komunikace]. 2017 12. 22. 14:55 [cit. 2018-01-09].

<sup>70</sup> FIEDOROVÁ, Marcela. *Re: diplomová práce* [e-mailová komunikace]. 2017 12. 22. 14:55 [cit. 2018-01-09].

Nejmenší skupiny jsou údržbáři a technickohospodářští pracovníci. Tyto dvě skupiny mají zastoupení po 5 % všech zaměstnanců.

### 2.2.2 Věková struktura

V následujícím grafu 2 jsou zaměstnanci rozdělení podle věkové struktury.



Graf 2: Věková struktura<sup>71</sup>

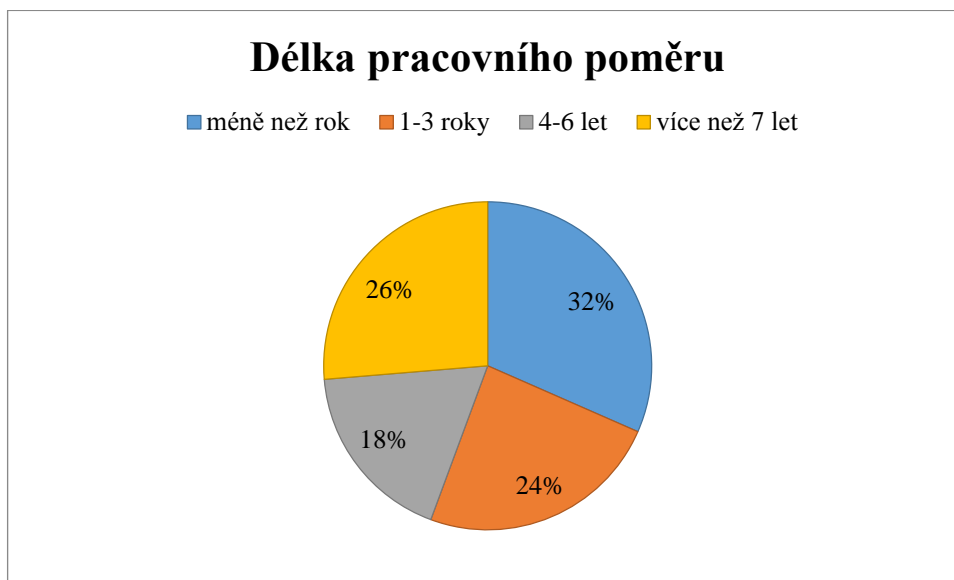
Z grafického zobrazení vyplývá, že ve společnosti se nachází spíše starší kolektiv. 55 % všech zaměstnanců je ve věku od 41 let, přičemž největší zastoupení a to 46 % je ve věku 41-50 let. 27 % zaměstnanců je ve věku 31-40 let a 18 % zaměstnanců je do 30 let. Ve společnosti však nepracuje žádný zaměstnanec, který by byl mladší 18 let. Průměrný věk k roku 2017 je 38 let.

---

<sup>71</sup> FIEDOROVÁ, Marcela. *Re: diplomová práce* [e-mailová komunikace]. 2017 12. 22. 14:55 [cit. 2018-01-09].

### 2.2.3 Délka pracovního poměru

V poslední řadě jsou zaměstnanci rozdělení podle toho, kolik let pracují ve společnosti. Stejně jako předešlé rozdělení je toto rozdělení znázorněné v grafu 3.



Graf 3: Délka pracovního poměru<sup>72</sup>

Z grafického vyjádření je patrné, že společnost má problémy s fluktuací, za poslední rok nastoupilo do společnosti 34 % nových zaměstnanců. Další početnou skupinou 24 % všech zaměstnanců tvoří zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni 1-3 roky. 4-6 let a je zaměstnáno 18 % a déle jak 7 let je ve společnosti 26 % zaměstnanců.

## 2.3 Fluktuace ve společnosti

Ve společnosti To & Mi Vdf. spol. s r.o. za poslední tři roky roste fluktuace, proto se společnost rozhodla změnit motivační systém.

V tabulce 1 lze vidět, kolik bylo rozvázáno pracovních poměrů a průměrný počet zaměstnanců za poslední tři roky, tedy roky 2015 až 2017.

---

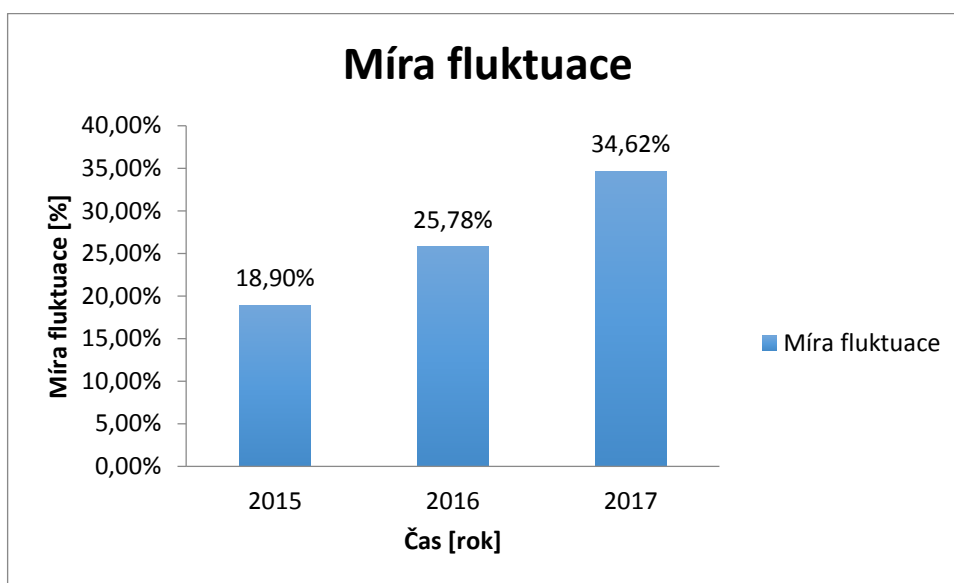
<sup>72</sup> FIEDOROVÁ, Marcela. *Re: diplomová práce* [e-mailová komunikace]. 2017 12. 22. 14:55 [cit. 2018-01-09].



Tab. 1: Míra fluktuace<sup>73</sup>

Rok	Počet rozvázaných pracovních poměrů	Průměrný počet zaměstnanců
2015	24	127
2016	33	128
2017	45	130

V následujícím grafu 4 je znázorněná fluktuace zaměstnanců graficky.

Graf 4: Míra fluktuace<sup>74</sup>

Doporučená míra fluktuace je dle literatury (viz. kapitola měření fluktuace) cca 5 % - 10 %. Jak lze vidět, ani v jednom sledovaném roce nejsou hodnoty v doporučené hodnotě.

## 2.4 Hodnocení zaměstnanců

Ve společnosti jsou zaměstnanci hodnocení zpravidla přímým nadřízeným. Pouze období a formy hodnocení se u každé pozice liší.

<sup>73</sup> Vlastní zpracování

<sup>74</sup> Vlastní zpracování

### **2.4.1 Směnárnici, obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček**

Hodnocení zaměstnanců na pozici směnárník, obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček vykonává bezprostředně přímý nadřízený. Pro toto hodnocení nejsou používány žádné formální metody. Tito zaměstnanci jsou hodnoceni pouze způsobem neformálním.

Největší důraz kladou přímí zaměstnanci na své podřízené ve tříměsíční zkušební době, kdy se rozhodují, zda budou v pracovním poměru nadále spolupracovat nebo nikoli.

Nadřízený zaměstnanec hodnotí hlavně:

- chování k zákazníkům,
- chování k nadřízenému a kolegům,
- samostatnost - plnění úkolů,
- vlastní iniciativu,
- znalost cizích jazyků,
- dodržování bezpečnostního kodexu,
- docházku - pozdní příchody, absence, nemocnost apod.

Po uběhnutí zkušební doby přímý nadřízený oznámí zaměstnanci výsledky v podobě rozhovoru. Kromě tohoto rozhovoru ve zkušební době nadřízený hodnotí zaměstnance příležitostně, pomoci okamžité zpětné vazby.

### **2.4.2 Vedoucí zaměstnanci**

Vedoucí zaměstnanci jsou na rozdíl od svých podřízených (směnárnici, obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček) hodnoceni formálně. Vedoucí zaměstnance hodnotí jejich přímý nadřízený a to dvakrát ročně. Manažeři divize směnáren a manažer divize automyček a čerpacích stanic pohonných hmot píšou hodnotící zprávu, kterou musí předložit a projednat na poradě společnosti s vedením společnosti. Tyto porady se konají zpravidla v červnu a prosinci. V červnu se hodnotí prvních 5 měsíců kalendářního roku. V prosinci se hodnotí prvních 10 měsíců kalendářního roku.

Manažeři divize směnáren a divize automyček a čerpacích stanic pohonných hmot jsou hodnoceni na základě jejich výkonů, cílů a výsledků řízených provozoven, které mají na starosti. Použitím indexových hodnot jsou porovnávány aktuální období s obdobím

minulým, tím společnost zjišťuje, zda je trend hospodaření kladný, záporný nebo stagnující. V případě, že je trend kladný, hledají se na poradě příčiny úspěchu a ty jsou poté zevšeobecněny pro využití v celé společnosti. Je-li naopak trend záporný, hledají se příčiny a přijímají se opatření, aby nedocházelo k tomuto trendu.

### **2.4.3 Údržbáři**

Na hodnocení údržbářů se ve společnosti nedbá. Údržbáři jsou hodnoceni neformálně a to podle potřeby.

### **2.4.4 Technickohospodářští pracovníci**

Technickohospodářští pracovníci jsou hodnoceni jednou ročně a to pomocí hodnoticího pohovoru. Hodnotící pohovor je formální a má dané kritéria – odborné znalosti, profesionalitu, včasné plnění úkolů, schopnost vlastního odborného rozvoje, schopnost řešení problému, přizpůsobivost a schopnost přijímat změny.

Hodnotitel (přímý nadřízený) hodnotí zaměstnance slovně. Technickohospodářští pracovníci současně dávají zpětnou vazbu nadřízenému.

## **2.5 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování zaměstnanců ve společnosti To & Mi Vdf spol s r.o. je různé a to podle pozic. Pro všechny zaměstnance však platí, že každému zaměstnanci náleží příplatek za práci v noci, přesčas, práci přes víkend nebo svátek. V případě, že zaměstnancům je nařízená služba, tak má zaměstnanec také nárok na příplatek.

### **2.5.1 Vedoucí zaměstnanci**

Odměňovací systém vedoucích zaměstnanců je rozdělen do dvou skupin a to na regionální manažery směnáren a na manažery čerpacích stanic pohonných hmot a automyček.

#### **2.5.1.1 Regionální manažeři směnáren**

Regionálním manažerům směnáren náleží rovněž základní mzda a pohyblivá složka mzdy. Základní mzdu mají pevně stanovenou v pracovní smlouvě, tato mzda je závislá na počtu zaměstnanců, které manažer vede. Základní mzda pro manažera je stanovena

podle počtu provozoven. Za jednu provozovnu činí 5000 Kč a za každou další provozovnu roste výše o 1000 Kč. Pokud by měl manažer na starosti čtyři provozovny, dosáhla by jeho základní mzda 8000 Kč.

Pohyblivá složka mzdy je uvedena v pracovní smlouvě. Tuto složku tvoří více kritérií (druhu odměn), mimo jiné se jedná o procentuální odměny ze zisku (zisk ze všech poboček, který manažer řídí). Další odměnou je mimořádná odměna. Mimořádná odměna je určována také ze zisku. Stejně jak pro směnárny, tak i pro manažery je zhotovena vnitřní směrnice<sup>75</sup>. Směrnice upravuje výši odměnu podle stupnice měsíčního zisku, a na základě dosažené kategorie náleží manažerovi příslušná mimořádná odměna. Rozmezí je stanovené spravedlivě v závislosti, na tom kolik manažer vede poboček.

Každý manažer je také obchodním zástupcem (specialistou), kdy kromě vedení směnárny má také doplňkovou činnost. Podstatou doplňkové činnosti je aktivní hledání VIP klientely ve svém regionu. V zásadě se manažer snaží najít mimo turisty ještě jiné, důležitější klienty. Těmto klientům nabízí spolupráci za lepších podmínek než v bance. Z této doplňkové činnosti manažer získá procentuální odměnu z dosaženého zisku. Další bonus získávají tři nejlepší obchodní zástupci za dané čtvrtletí. Nejlepšimu specialistovi náleží bonus ve výši 3000 Kč, druhý nejlepší specialista získá 2000 Kč a třetí 1000Kč.

#### **2.5.1.2 Manažeři čerpacích stanic pohonných hmot a automyček**

Manažeři čerpacích stanic pohonných hmot a automyček mají stejně jako manažeři směnárny odměnu složenou ze základní mzdy a procentuální odměny ze zisku provozovny. Základní mzda je stanovena dohodou v pracovní smlouvě. Procentuální odměny ze zisku provozovny jsou stejně jako u manažerů směnárny rozděleny do kategorií podle výše zisku provozovny.

#### **2.5.2 Technickohospodářští pracovníci**

Technickohospodářští pracovníci jsou odměňováni základní mzdou. Každý pracovník má jinou výši mzdy a to podle výše úvazku a podle funkce, kterou ve společnosti má.

---

<sup>75</sup> ŠVAJCR, M. *Kritéria pro výplatu mimořádných odměn pro regionální manažery*. Varnsdorf, 2015.

### 2.5.3 Směnárník, obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček

Směnárníci, obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček jsou odměňováni minimální zaručenou mzdou. V tabulce 2 jsou zařazeni do 3. skupiny. Přísluší jim tedy minimální mzda 13 400 Kč tedy alespoň 80,50 Kč za hodinu (na tuto mzdu mají nárok zaměstnanci za 37,5 hodin týdně v nepřetržitém provozu, v případě jednosměnném provozu - 40 hodin týdně).

Tab. 2: Minimální zaručená mzda<sup>76</sup>

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1.	66,00	11 000
2.	72,90	12 200
3.	80,50	13 400
4.	88,80	14 800
5.	98,10	16 400
6.	108,30	18 100
7.	119,60	19 900
8.	132,00	22 000

#### 2.5.3.1 Směnárníci

Směnárníci jsou odměňováni minimální zaručenou mzdou, ke které dostávají odměnu z výnosu provozovny. V interním dokumentu, vypracovaný obchodním ředitelem je

---

<sup>76</sup> PODNIKATEL, *Minimální a zaručená mzda v roce 2017 výrazně vzroste. Máme srovnání.* [online]. 19. 10. 2016 [cit. 2018-2-22]. Dostupný z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/minimalni-a-zarucena-mzda-v-roce-2017-vyrazne-vzroste/>

přesně stanoveno, jak se odměna z výnosu provozovny počítá. Odměna z výnosu je dána podle zisku provozovny v daném měsíci. Do částky 300 000 Kč činí odměna ve výši až 1 %, v případě že je výnos vyšší než 300 000 Kč odměna je ve vyšší až o 0,5 %. Regionální manažer má poté na starosti danou odměnu rozdělit mezi směnárníky dané provozovny. Při rozdělování odměny z výnosu by regionální manažer měl zohlednit následující faktory: zda byl směnárník ochotný jít do práce v krizové situaci (např. v situaci, kdy náhle onemocní druhý směnárník), samostatnost, bezproblémovost, apod. V případě, že se zaměstnancem jsou problémy (chodí pozdě, nedodrжуje bezpečnost apod.) může regionální manažer tuto odměnu snížit. Pokud zaměstnanec v daném měsíci čerpá dovolenou, je v daném měsíci nemocný nebo odpracuje méně hodin, poté může také regionální manažer tuto odměnu adekvátně snížit.

#### **2.5.4 Obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček**

Zaměstnanci na pozici obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček jsou odměňováni měsíční mzdou a procentuální odměnou ze zisku dané čerpací stanice. Stejně jako u pozice směnárník není odměna nárokovou složkou mzdy. Přímý nadřízený může odměnu snížit anebo úplně odejmout.

#### **2.5.5 Údržbáři**

Údržbáři jsou odměňováni na základě časové mzdy, za každou odpracovanou hodinu náleží 70Kč. Jelikož se údržbáři starají o všechny pobočky v České republice, náleží jim i cestovné, které je stanoveno na základě zákona.

### **2.6 Zaměstnanecké benefity**

Společnost To & Mi Vdf. spol. s r.o. nabízí svým zaměstnancům několik druhů benefitů. Ne každý zaměstnanec má nárok na všechny benefity, tyto benefity jsou rozděleny podle pracovní pozice.

#### **2.6.1 Vedoucí zaměstnanci**

Vedoucí zaměstnanci ať už to jsou manažéři směnáren nebo manažéři čerpacích stanic pohonných hmot a automyček mají stejné benefity a to služební osobní automobil

i pro soukromé účely. V roce 2017 společnost To & Mi Vdf. spol. s r.o. nakoupila zaměstnancům nové automobily značky Škoda Rapid. Ke každému automobilu přísluší k dispozici CCS kartu. Karta slouží k nákupu pohonných hmot a služeb, které jsou potřebné k užívání automobilu.

Dalším benefitem pro vedoucí pozice je služební mobilní telefon. Jedná se o mobilní telefony společnosti Samsung, každý zaměstnanec má neomezený měsíční paušál s omezeným internetem (1,5 GB). Celý měsíční paušál hradí zaměstnavatel.

Společnost vedoucím pozicím poskytuje notebook, který slouží k jejich práci i pro soukromé účely. Notebook umožňuje zaměstnancům pracovat odkudkoliv v celém světě.

Vedoucí zaměstnanci mají nárok za každý odpracovaný den, musí však pracovat déle jak 6 hodin, nárok na stravenku, která má hodnotu 90 Kč. Přičemž 55 % hodnoty platí zaměstnavatel a 45 % zaměstnanec.

### **2.6.2 Technickohospodářští pracovníci**

Technickohospodářští pracovníci mají nárok stejně jako ostatní pozice nárok na stravenky, platí pro ně stejné podmínky, ale hodnota stravenky je 85 Kč.

### **2.6.3 Směnárník**

Směnárníci mají nárok na příspěvek na stravování, hodnota jedné stravenky je 70 Kč. Každý směnárník má nárok na jednu stravenku za jeden odpracovaný den, podmínkou je, že musí být v práci déle než 6 hodin, jinak nemá na stravenku nárok.

Dalším benefitem pro směnárníky je výhodnější valutový kurz. Výhodnějším valutovým kurzem se rozumí snížení kurzu o 2 desetiny z kurzu než, který nabízí banka.

### **2.6.4 Obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček**

Obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček mají slevu na pohonné hmoty a to 0,50 Kč/litr, zaměstnanci však můžou nakoupit pouze omezené množství.

Mimo slevu na pohonné hmoty mají zaměstnanci slevu na mytí automobilu. Každý zaměstnanec dostane 10 žetonů (cca 3 mytí) na mytí v automyčce.

Posledním benefitem je příspěvek na stravné v podobě stravenek. Zaměstnanec dostane za každý odpracovaný den stravenku v hodnotě 80 Kč.

### **2.6.5 Údržbáři**

Údržbáři stejně jako ostatní pracovníci mají nárok na stravné. Liší se pouze hodnotou stravenky. Údržbáři mají nárok na 80 Kč.

## **2.7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Ve společnosti To & Mi Vdf. spol. s r.o. má každá pozice specifické školení. Jediná, která jsou pro všechny zaměstnance stejná, jsou školení o bezpečnosti práce a o požární ochraně. Tyto školení má na starosti u začínajících zaměstnanců jejich nadřízený anebo personalista. Jedná se o školení, které musí zaměstnanec opakovat každý rok, proto následující školení jsou provedeny externí společností nebo provozním ředitelem společnosti.

### **2.7.1 Vedoucí směnárny a směnárníci**

Zaměstnanci směnárny před nástupem do práce musí být proškoleni o bezpečnostním kodexu společnosti. Bezpečnostní kodex společnosti školí buď vedoucí směnárny (jde-li o směnárníka) anebo personalista. Ihned po přijetí jsou noví zaměstnanci seznámeni s počítačovými softwary a devizovými předpisy. Toto školení mají na starosti vedoucí zaměstnanci.

Dalším školením, které zaměstnanci opakují každý rok je školení o bezpečnosti práce, toto školení zajišťuje provozní ředitel společnosti. Zaměstnanci také každoročně musí být proškoleni o požární ochraně, kterou zajišťuje externí agentura.

Každý zaměstnanec směnárny ve zkušební době, absolvuje odborný kurz o rozpoznávání platidel podezřelých z padělání nebo pozměňování. Na základě změny devizového zákona, který je platný od 1. září 2008, jsou povinné všechny zaregistrované směnárenské činnosti a devizová místa, která dostaly licenci k poskytování peněžních služeb zajistit, aby tyto směnárenské činnosti byly poskytovány pouze osobami, které získali osvědčení o absolvování odborného kurzu<sup>77</sup>.

---

<sup>77</sup> ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, *Informace k odborným kurzům o rozpoznávání platidel podezřelých z padělání nebo pozměňování*. [online]. 13. 10. 2008 [cit. 2018-12-29]. Dostupný z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/tiskove\\_zpravy\\_cnb/2008/081013\\_24\\_us\\_cnb.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2008/081013_24_us_cnb.html)



Tento kurz trvá 2 dny a je zajišťován Českou národní bankou. Náplň kurzu je teoretické i praktické seznámení v oblasti peněžního oběhu a ochrany platidel. Teoretická část je zaměřena především na legislativu, konkrétně Zákon o oběhu bankovek a mincí č. 136/2011 Sb. a Úřední sdělení České národní banky ze dne 23. prosince 2016. V praktické části je kladen důraz na rozpoznání pravých, padělaných a pozměněných platidel jak v české, tak cizích měn (především Eura a Americké dolary). Na závěr druhého dne účastníci skládají závěrečnou zkoušku, která se skládá ze dvou částí (teoretické a praktické). V praktické části dostane uchazeč čtyři bankovky, z čehož dvě bankovky jsou pravé a dvě padělané, pokud uchazeč neuhodne minimálně dvě bankovky správně, automaticky neuspěl v kurzu. Pokud uchazeč uspěje, pokračuje na část teoretickou, která se skládá z dvaceti tří otázek. Dohromady může uchazeč mít maximálně čtyři chyby, jak v teoretické, tak v praktické části, aby kurz úspěšně dokončil. Pokud uchazeč bude mít více, jak pět chyb může vykonávat test znovu, ale nejdříve za dvacet kalendářních dní ode dne konání kurzu. Úspěšnému účastníkovi je do patnácti kalendářních dnů, od data úspěšného složení zkoušky zasláno osvědčení. Záměrem tohoto kurzu se snaží Česká národní banka snížit množství padělků, které se nachází v oběhu.

### **2.7.2 Vedoucí a obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček**

Zaměstnanci čerpacích stanic pohonných hmot musí povinně absolvovat následující školení:

- školení zaměstnanců čerpacích stanic pohonných hmot o požární ochraně,
- školení zaměstnanců k odborné přípravě do preventivních požárních hlídek,
- školení zaměstnanců o předpisech pro činnost na elektrickém zařízení a elektrickém přenosném nářadí,
- školení o první pomoci a kategorizace prací,
- evidence výdejů osobních ochranných pracovních pomůcek,
- školení o bezpečnosti, ochraně zdraví a ochraně životního prostředí při práci s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky na čerpacích stanicích pohonných hmot,
- školení osob odpovědných za sklad radioaktivních látek a manipulaci s nimi,
- školení o havarijním plánu

- školení o provozní evidenci a provádění kontrol zařízení a technologie<sup>78</sup>.

Všechny tyto školení absolvuje jak obsluha, tak i vedoucí čerpacích stanic pohonných hmot. Školení se koná jednou ročně (většinou v srpnu), je vedené externí společností. Každý zaměstnanec, který nastoupí v jiném měsíci než je srpen, absolvuje „základní“ školení, které má na starosti vedoucí zaměstnanec a poté v srpnu projde důkladným školením.

### **2.7.3 Technickohospodářští pracovníci**

Technickohospodářští pracovníci, kromě absolvování školení o bezpečnosti práce a o požární ochraně, které školí provozní ředitel, absolvují pravidelně školení po změně legislativy. Jedná se například o kurzy účetnictví, daně, mzdy apod.

### **2.7.4 Údržbáři**

Údržbáři nemají speciální školení, pouze musí absolvovat školení o bezpečnosti práce a o požární ochraně. Toto školení stejně jako u technickohospodářských pracovníků má na starosti provozní ředitel společnosti.

## **2.8 Dotazníkové šetření**

V této kapitole bude analyzován současný stav motivačního systému ve společnosti To & Mi Vdf. spol s r.o. Tento výzkum je prováděn pomocí dotazníkového šetření. Výsledky dotazníkového šetření jsou poté použité v návrhové části, kde budou tyto nedostatky odstraněny.

### **2.8.1 Tvorba dotazníku**

Účelem tvorby dotazníku je zjistit, jak zaměstnanci společnosti v současné době vnímají motivační systém. Dotazník je vytvořen pomocí formuláře Google, jelikož společnost To & Mi Vdf. spol s r.o. má celorepublikovou působnost a nebylo možné předat dotazník zaměstnancům v tištěné podobě. Jedná se tedy o výzkum primární, kvantitativní. Výhodou získání těchto informací tímto způsobem jsou nízké náklady,

---

<sup>78</sup> ROLLER, T. *Směrnice ČS PHN*. Varnsdorf, 2014.

časově nepříliš náročný, jednoduchý na organizaci a rychle realizovatelný. Nevýhodou naopak je počet odpovědí, který nelze ovlivnit.

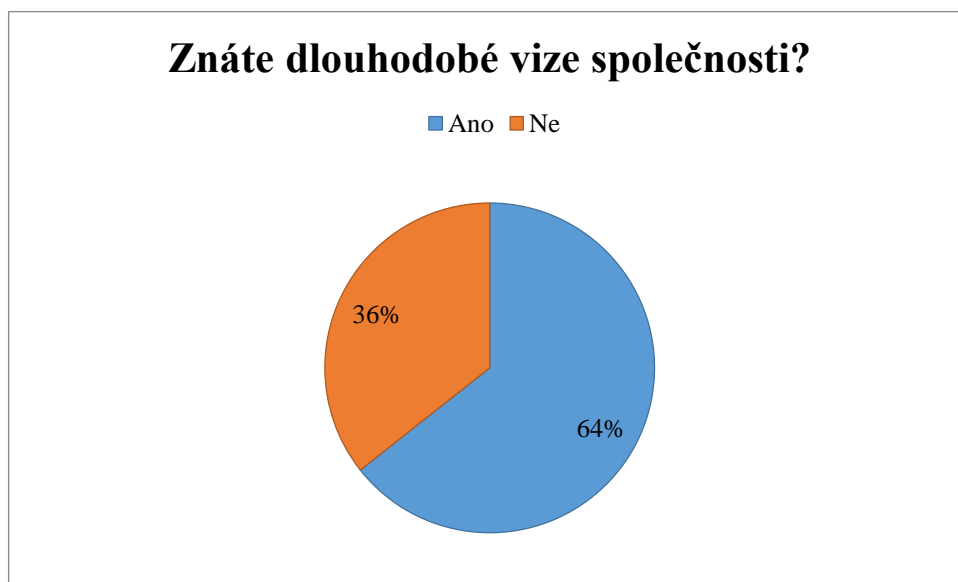
Při sestavování dotazníku bylo mou prioritou zjistit, kde se v motivačním systému nachází „kámen úrazů“, proto jsem se snažila ptát se srozumitelně, jednoznačně a zaměstnancům jsem nechala prostor pro odůvodnění, proč zvolili danou možnost.

Jelikož jsem chtěla získat pravdivé informace, kladla jsem největší důraz na anonymitu. Také jsem chtěla, aby zaměstnanci nebyli ničím ovlivňováni. Dotazník obsahuje dvacet otázek, kde otázky jsou zvoleny tak, aby vystihli současnou situaci ve společnosti. Otázky jsou rozděleny na více částí, jsou zaměřeny na vize a cíle společnosti, spokojenost, vztahy na pracovišti, vedení společnosti, benefity a identifikační otázky.

Dotazníkového šetření se mohli zúčastnit všichni zaměstnanci společnosti. Ve skutečnosti se dotazníkového šetření zúčastnilo pouze 65 % (87 zaměstnanců), což je nadpoloviční většina. Celé dotazníkové šetření trvalo 2 měsíce. 1. 12. 2017 byl zaslán všem zaměstnancům na firemní email dotazník. Dotazníkové šetření bylo dne 28. 2. 2018 ukončeno. Dotazník je zobrazen v příloze č. 2. Získaná data jsem převedla do Microsoft Office Excel a pomocí funkcí byly vytvořeny přehledné grafy.

### 2.8.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

První kladená otázka zněla, jestli byli seznámeni s vizí společnosti. Odpovědět mohli respondenti buď ano, nebo ne. Respondenti měli uvést, i jak se o dlouhodobé vizi společnosti dozvídají, popřípadě cokoliv, co se vize týče.



Graf 5: Znáte dlouhodobé vize společnosti<sup>79</sup>

Z grafického znázornění lze vidět, že 64 % (56) respondentů na tuto otázku odpovědělo kladně. Pouze 36 % (31) respondentů odpovědělo záporně. Z detailnějšího průzkumu vyšlo najevo, že se jedná především o zaměstnance, kteří jsou ve společnosti krátkou dobu (méně jak 1 rok).

Majitelé společnosti na konci roku (nejpozději však v lednu) rozesílají všem zaměstnancům dopisy s poděkováním a přáním do nového roku, a informace o tom, co se společnosti za daný rok podařilo, co chtějí změnit a jejich vize do budoucna. Vedoucí zaměstnanci jsou s vizí společnosti obeznámeni také na pravidelných poradách.

---

<sup>79</sup> Vlastní zpracování

Druhá otázka měla zjistit, zda jsou zaměstnanci vůči společnosti loajální a poctiví. Na tuto otázku mohli také respondenti odpovědět ano nebo ne. Zajímala jsem se i o důvod proč respondenti odpověděli tímto způsobem, co je k tomu vedlo.



Graf 6: Domníváte se, že jsou zaměstnanci vůči společnosti loajální a poctiví<sup>80</sup>

Ačkoliv společnost má problémy s fluktuací, v 85 % (74) respondentů uvedlo, že zaměstnanci jsou vůči společnosti loajální a poctiví. Pouze 15 % (13) respondentů odpovědělo negativně.

Na podotázku, proč respondenti odpověděli záporně, vyšla z dotazníkového šetření jednoznačná odpověď. Respondenti odchází ze zaměstnání anebo chtějí odejít. Nejčastější odpovědí, kdy respondenti odpověděli kladně, odpovědi zněly nejčastěji, nechtějí si hledat nic nového, nechtějí se učit novým věcem, jsou spokojení s prací, spokojenost s kolektivem, s benefity (vedoucí zaměstnanci).

---

<sup>80</sup> Vlastní zpracování

Třetí otázka byla zaměřena na spokojenost, a proto by respondenti doporučili práci svým rodinným příslušníkům či přátelům. Respondenti odpovídali, pokud by doporučili, tak ano, a pokud naopak by práci ve společnosti svým známým nedoporučili poté ne. Stejně jako u předešlých otázek jsem se dožadovala odůvodnění, proč zvolili konkrétně tuto odpověď.



Graf 7: Doporučil/a byste práci ve společnosti svým rodinným příslušníkům či přátelům<sup>81</sup>

Větší polovina 60 % (52) odpovědělo, že by práci ve společnosti svým rodinným příslušníkům či přátelům nedoporučilo. Naopak 40 % (35) by práci ve společnosti doporučilo.

Důvodem, proč by respondenti nedoporučili práci svým rodinným příslušníkům či přátelům ve většině případu zaznělo, kvůli dřívějším zkušenostem (problémy se známými, špatně odvedená práce ze strany rodinných příslušníku, špatné peněžní ohodnocení, špatný tým kolegů). Naopak respondenti, co odpověděli, že by doporučili společnost svým známým, jsou dlouhodobě spokojení se zaměstnáním, znají vizi společnosti, kterou sdílí, spokojenost se zvýhodněnými produkty (převážně čerpací stanice pohonných hmot a automyčky).

---

<sup>81</sup> Vlastní zpracování

Další otázkou jsem se respondentů ptala, zdali přemýšlí o změně zaměstnání a z jakého důvodu.



Graf 8: Přemýšlíte v současnosti o změně zaměstnání<sup>82</sup>

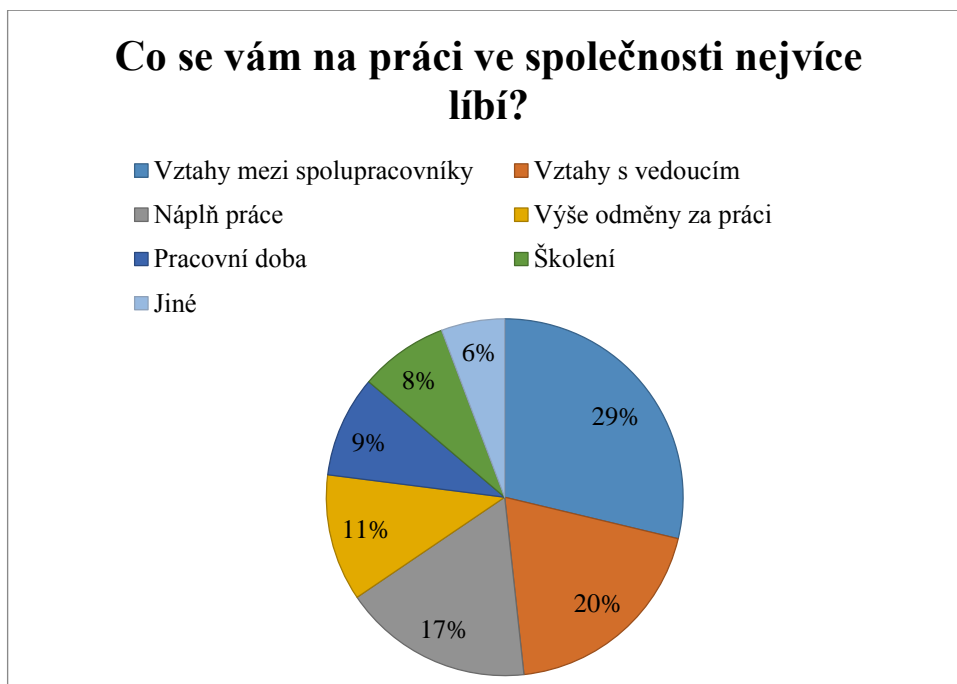
Většina zaměstnanců, tedy 52 % (45) respondentů uvedlo, že přemýšlí v současné době o změně zaměstnání. Jako nejčastější důvody respondenti uvedli nevyhovující pracovní dobu a noční směny. Na pracovní dobu si nejčastěji stěžovali směnárníci. Tito zaměstnanci pracují v nepřerušném provozu a to i ve svátky, které jsou státem uznávané a obchody větší než 200 m<sup>2</sup> nesmí prodávat (zákon platný od roku 2016). Chtěli by tyto svátky mít také zavřeno. Respondenti také uvádějí, že v tyto svátky nejsou ani vysoké tržby. Řidiči kamionů, kteří nejčastěji mění peníze, mají zákaz jízdy, a tudíž nejsou v těchto dnech vysoké tržby. Další důvody odpovědi, které respondenti uvedli: problémy s nadřízeným, nedostatečná finanční odměna, dlouhá doba dojíždění do práce, syndrom vyhoření.

Respondenti, kteří uvedli, že nepřemýšlí o změně zaměstnání 48 % (42) uvedli, že jsou se svou prací (relativně) spokojeni, nemají chuť hledat si novou práci (zaučovat se, seznamovat se s novým kolektivem, apod.), několik respondentů se shodlo, že jsou rádi, že mají práci na dobu neurčitou.

---

<sup>82</sup> Vlastní zpracování

Další otázkou, z které měli respondenti na výběr z více možností, byla otázka týkající se společnosti samotné. Respondenti odpovídali na to, co se jim ve společnosti líbí nejvíce. Respondenti měli na výběr ze sedmi odpovědí, z čehož jedna odpověď byla Jiné a zde museli respondenti říct, co jiného se jim ve společnosti líbí. Respondenti měli možnost také svou odpověď odůvodnit.



Graf 9: Co se vám na práci ve společnosti nejvíce líbí<sup>83</sup>

Z grafického znázornění lze vidět, že největší počet 29 % (25) respondentů uvedlo, že se jim ve společnosti nejvíce líbí vztahy mezi pracovníky. Respondenti uvedli, že mají dobrý tým kolegů a i rádi s nimi tráví volný čas, v kritických situacích jsou nápomocní, apod.

20 % (17) respondentů uvedlo vztahy s vedoucím. Převážně tuto odpověď zvolili směnárníci, kteří taky uvádějí, že s vedoucím se dá na všem dohodnout, vychází jim vstříc, stará se o zaměstnance, jedná se o nekonfliktního člověka.

17 % (15) respondentů uvedlo, že je naplňuje náplň práce. Tato odpověď byla zaznamenaná u všech pozic, nejčastějším důvodem u vedoucích, technickohospodářských pozic a údržbářů se uvádí různorodá činnost. U směnárníků,

<sup>83</sup> Vlastní zpracování



obsluhy čerpacích stanic pohonných hmot a automyček se na rozdíl od vedoucích pozic nejvíce líbí kontakt s lidmi.

11 % (10) respondentů uvedlo výše platů. Tuto odpověď nejčastěji uvedli vedoucí zaměstnanci.

9 % (8) respondentů je spokojeno s pracovní dobou, tím že pracují na směny, mají více volno v pracovním týdnu, jak v jiných společnostech. Bohužel, musí pracovat i o víkendech a to se některým zaměstnancům naopak nelíbí.

8 % (7) respondentů uvedlo školení, respondenti berou velké plus, že mají školení na padělání a pozměňování platidel, v případě, že by odešli ze zaměstnání, zkoušeli by uplatit svou pracovní sílu v bankovním sektoru.

Nejméně respondentů 6 % (5) uvedlo, jinou odpověď. Mezi jiné odpovědi respondenti uvedli, chování zákazníků, vzdálenost práce od domova, firemní večírky.

Na otázku co je pro zaměstnance při výběru zaměstnání důležité měli zaměstnanci na výběr z osmi možností. Respondent mohl však vybrat pouze jednu a to prioritní možnost.



Graf 10: Co je pro vás při výběru zaměstnání důležité<sup>84</sup>

Nejdůležitějším faktorem při výběru zaměstnání vyšla z dotazníkového šetření dosažitelná vzdálenost pracoviště od domova. 22 % (19) respondentů zvolilo tuto odpověď. 19 % (17) respondentů uvedlo možnost výše odměny za práci. 16 % (14) respondentů preferuje možnost kariérního postupu. 13 % (11) respondentů dává přednost pověsti společnosti. Dalším benefitem je náplň práce, kterou vybralo 9 % (8) respondentů. 8 % (7) respondentů zvolilo možnost pracovní doba. 7 % (6) respondent se rozhodlo pro možnost firemních akcí. Na posledním místě je možnost výběru pracovního prostředí. Tuto odpověď vybralo 6 % (5) respondentů.

<sup>84</sup> Vlastní zpracování

Následující otázka, měla zjistit, jak respondentům vyhovuje tým ve skutečnosti. Respondenti měli možnost odpovědět ano, vyhovuje jim tým nebo naopak ne, tým jim nevyhovuje. I tato otázka měla podotázku, a to jsem se ptala, proč odpověděli takto.



Graf 11: Vyhovuje Vám Váš tým kolegů<sup>85</sup>

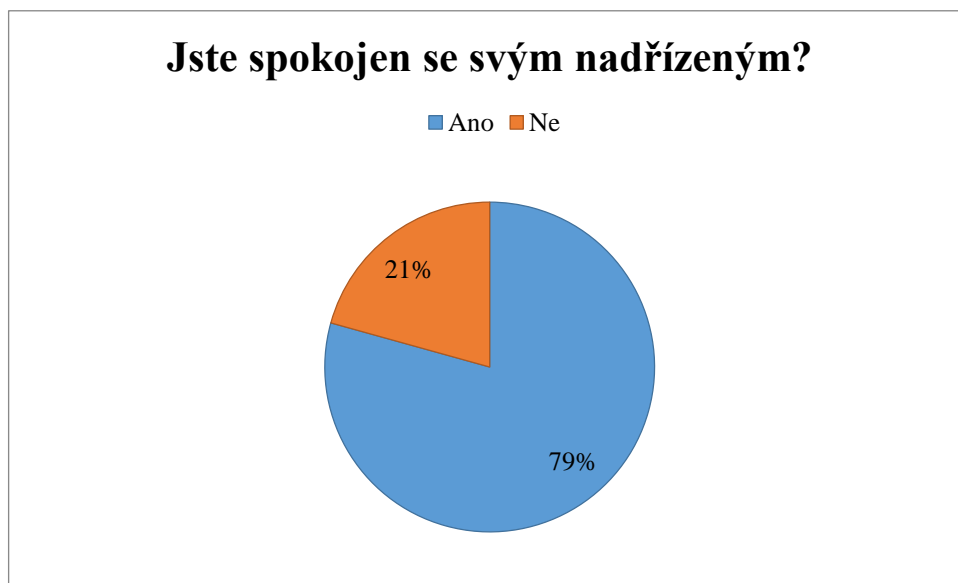
Z grafického znázornění lze vidět, že 87 % (76) respondentů vyhovuje jejich tým kolegů. Nejčastější důvod respondenti uváděli, že se rádi vidí i mimo pracovní dobu, že se snaží spolu udržovat dobré vztahy, rádi si zajdou zahrát kolektivní sport, pořádají pravidelně teambuildingy, rádi se sejdou i u kolegy doma, když slaví například kolega narozeniny apod.

Naopak 13 % (11) respondentů uvedlo, že se svým týmem není spokojeno. Jedná se především o směnárny a obsluhu čerpacích stanic pohonných hmot a automyček, kde se vidí jen při předávání směny a tudíž se jako dobrý tým nepovažují.

---

<sup>85</sup> Vlastní zpracování

Další otázka byla podobná, jako předchozí, respondentů jsem se ptala, jestli jsou spokojeni se svým nadřízeným. Také jsem po respondentech chtěla, aby vyjádřili svůj názor.



Graf 12: Jste spokojen se svým nadřízeným<sup>86</sup>

Více jak tři čtvrtiny respondentů, tedy 79 % (79), odpovědělo kladně. Na svých nadřízených se jim nejvíce líbí, že jsou empatičtí, rozumí své práci, umí vést tým, dá se s ním domluvit na všem, stmeluje kolektiv a snaží se, aby vše fungovalo jak má.

Naopak 21 % (8) respondentů, uvedlo, že není spokojen se svým nadřízeným, jako důvod uváděli, že nepřispívá do vedení týmů a nerozumí tomu, v čem pracuje.

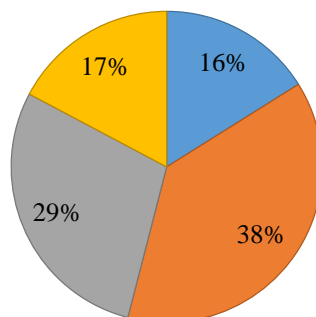
Devátá otázka z dvaceti zněla, jak by ohodnotili starostlivost zaměstnavatele o zaměstnance. Respondenti měli na výběr ze čtyř odpovědí (výborně, dobře, dostatečně a nedostatečně). Přičemž jsem po respondentech, chtěla napsat odůvodnění jejich odpovědi.

---

<sup>86</sup> Vlastní zpracování

### Jak byste ohodnotil/a starostlivost zaměstnavatele o zaměstnance?

■ Výborná ■ Dobrá ■ Dostačující ■ Nedostačující



Graf 13: Jak byste ohodnotil/a starostlivost zaměstnavatele o zaměstnance<sup>87</sup>

Na otázku, jak by ohodnotili zaměstnanci starostlivost zaměstnavatele, odpovědělo 16 % (14) respondentů slovem výborně. Důvodem této odpovědi respondenti uváděli, že zaměstnavatel jim dává vědět, co se ve společnosti bude dít. Zaměstnavatel reaguje na přání svých zaměstnanců (klimatizace, moderní prostory, apod.).

Největší skupina respondentů tedy 38 % (33), uvedlo, že se zaměstnavatel stará o zaměstnance dobře. Jako důvod odpovídali respondenti, že si myslí, že by mohlo být hůř, nemáme se tak špatně, v celku se o nás zaměstnavatel stará.

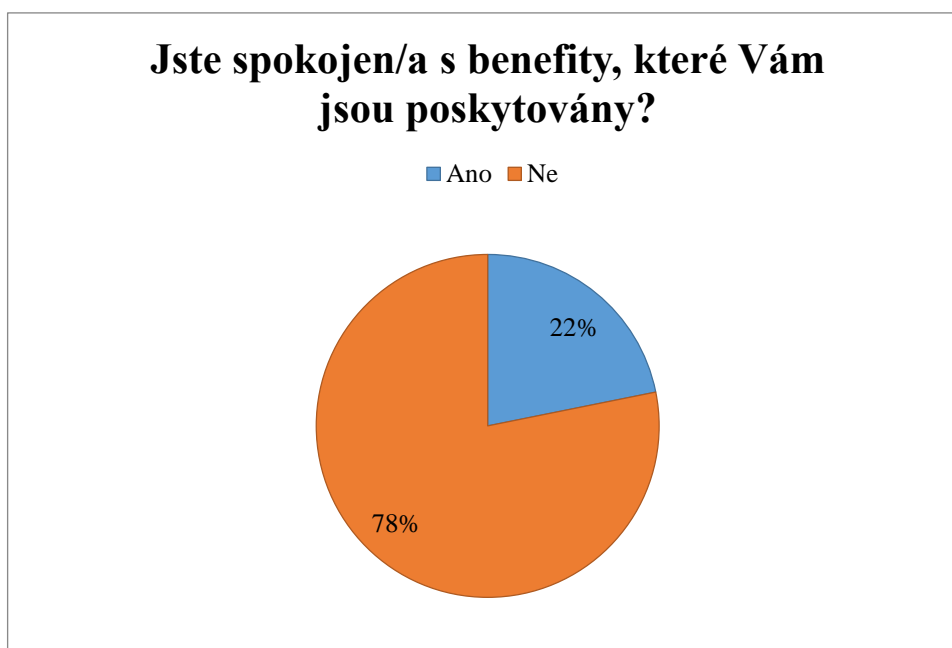
Podle 29 % (25) respondentů je starost zaměstnavatele o zaměstnance dostačující. Příčinou, proč odpověděli takhle, je především argument, že se zaměstnavatel v některých situacích (požadavky na vyšší ohodnocení, změnu benefitů, nepovolení zapojení internetu, i kdyby si zaměstnanci platili internet sami. Například u pozice jako je směnárník, uvádějí respondenti důvod, proč chtějí internet aktuální a přehledná kartotéka platidel, kdy Česká národní banka bezplatně poskytuje všem uživatelům internetu možnost nahlídnutí do aktuální databáze.<sup>88</sup>

<sup>87</sup> Vlastní zpracování

<sup>88</sup> ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, *Bankovky a mince*. [online]. 2003-2018 [cit. 2018-2-28]. Dostupný z: <http://www.cnb.cz/cs/platidla/>

17 % (15) respondentů, není se starosti zaměstnavatele spokojený, odpověděli tedy nedostatečně. Jako příčinu respondenti uvedli, že všechny stížnosti klientů, ať už oprávněné nebo ne automaticky svádí na zaměstnance. Dalším důvodem respondenti uvedli, že nejsou spokojení v práci a hledají si novou práci.

Další otázka, která je zaměřena na benefity se táže, zda zaměstnanci jsou spokojení s benefity, které jim jsou poskytovány. Zaměstnanci měli na výběr ze dvou možností (ano nebo ne), tuto možnost po zodpovězení objasnili.



Graf 14: Jste spokojen/a s benefity, které Vám jsou poskytovány<sup>89</sup>

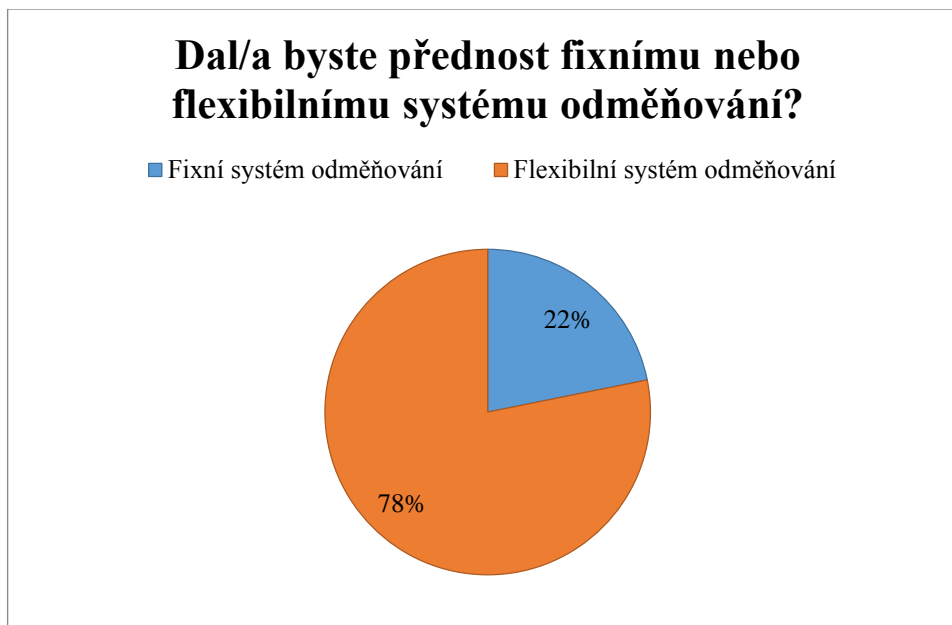
78 % (68) respondentů není spokojeno s nabízenými benefity. Ve většině případů se jednalo o směnárny a obsluhu pohonných hmot čerpacích stanic. Tito zaměstnanci si stěžovali, že mají nárok pouze na stravenky, někteří stravenky ani nevyužijí a mají zájem o jiný druh benefitu jako například o životní pojištění, penzijní připojištění.

22 % (19) respondentů je spokojeno s nabízenými benefity. Převážně jsou to vedoucí zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s benefity, na které mají nárok. Oblíbeným benefitem je automobil, který mohou používat i pro soukromé účely.

---

<sup>89</sup> Vlastní zpracování

Dal/a byste přednost fixnímu (zaměstnavatel nabídne zaměstnancům určité druhy benefitů) nebo flexibilnímu (zaměstnanci si mohou vybrat z určitého balíčku benefitů podle toho, které jim nejvíce vyhovují) systému odměňování? Tak zněla druhá otázka týkající se benefičního systému.



Graf 15: Dal/a byste přednost fixnímu nebo flexibilnímu systému odměňování<sup>90</sup>

Respondenti na otázku, jestli by dali přednost fixnímu nebo flexibilnímu systému odměňování, se ve většině případů shodli, že pokud by si mohli vybrat, dají přednost flexibilnímu systému odměňování. Tuto odpověď zvolilo více jak tři čtvrtiny respondentů tedy celkem 78 % (68). Jako důvod nejčastěji respondenti uváděli, že každý zaměstnanec preferuje něco jiného. V dnešní době je oblíbeným benefitem kafeťerie, kde zaměstnavatel poskytne určitý obnos kreditů (bodů) zaměstnanci. Každý zaměstnanec si může sám určit, za co si své kredity utratí.

Pouze 22 % (19) respondentů dalo přednost fixnímu systému odměňování. Důvod, proč dávají přednost fixnímu systému odměňování, uvedli spokojenost s nynějšími benefity a neradi by cokoli měnili. Další důvody uváděli respondenti lhostejnost k benefitům nebo se bojí změny.

---

<sup>90</sup> Vlastní zpracování

Třetí otázka, která je z oblasti benefitů má zjistit, který benefit je podle zaměstnanců nejlepší. Zaměstnanci měli na výběr ze 14 možností, z čehož jedna možnost zněla jiné a respondent mohl navrhnout další benefit, který nebyl uveden. Každý respondent mohl zvolit tři benefity, které by ve společnosti uvítal.

Tab. 3: Co je podle Vás nejlepší zaměstnanecký benefit<sup>91</sup>

<b>Druh benefitu</b>	<b>Relativní četnost</b>	<b>Četnost výskytu</b>
Vzdělávání	8	3%
Stravenky	39	15%
Služební automobil	5	2%
Nadstandardní zdravotní péče	12	5%
Věcné dary	13	5%
Příspěvek na penzijní připojištění	37	14%
Příspěvek na životní pojištění	34	13%
Příspěvky na kulturu	16	6%
Příspěvky na sport	21	8%
13. plat	43	16%
Zaměstnanecké půjčky	4	2%
Příspěvek na dovolenou	16	6%
Příspěvek na cestování do zaměstnání	5	2%
Jiný	8	3%

---

<sup>91</sup> Vlastní zpracování



Z tabulky plyne, že nejvíc by respondenti ocenili 13. plat. Tento benefit by ocenilo 16 % (43) respondentů.

Na druhém místě s početním vyjádřením 15 % (39) respondentů společnosti oceňují stravenky. Nyní již tento benefit ve společnosti je, jen ne každá pozice má nárok a stejnou hodnotu stravenky. Především směnárníci uváděli, že jim vadí, že mají menší hodnotu stravenky jako například obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček.

14 % (37) respondentů uvedlo, že by chtěli příspěvek na penzijní připojištění. Podobným benefitem je příspěvek na životní pojištění. Tento benefit skončil s 13 % (34), hned pod penzijním připojištěním.

Dalšími podobnými benefity jsou příspěvky na sport a příspěvek na kulturu. Tyto dva benefity měli stejně jako předešlé dva benefity podobný počet hlasů. Příspěvek na sport si přeje 8 % (21) respondentů a příspěvek na kulturu 6 % (16) respondentů.

Se stejným počtem hlasů jako je příspěvek na kulturu tedy 6 % (16) respondentů uvedlo, že by chtěli příspěvek na dovolenou.

5 % (13) respondentů má zájem o věcné dary. Pod věcnými dary si respondenti představují poukázky, upomínkové předměty, vánoční kolekce před Vánocemi, apod.

O jeden hlas, než předešlý benefit hlasovali respondenti pro nadstandartní zdravotnickou péči, tento benefit by uvítalo 5 % (12) respondentů.

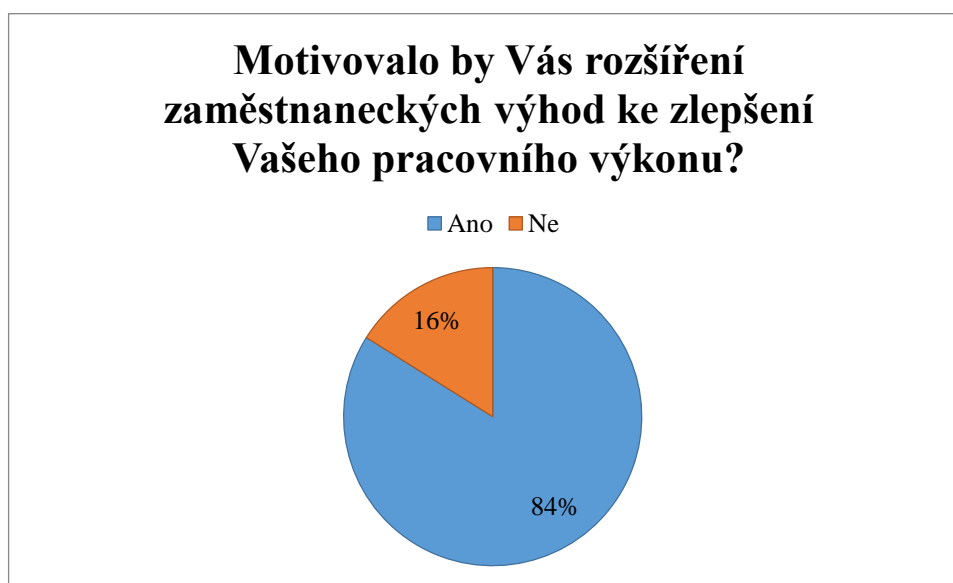
3 % (8) respondentů uvedlo, že by se rádi vzdělávali. Polovina respondentů uvedla, že by se ráda vzdělávala na vysoké škole a proto by uvítali studijní volno. Druhá polovina respondentů, kteří zvolili odpověď vzdělávání, uvedli, že by chtěli kurzy měkkých dovedností

Další benefity, které nebyly na výběr, a respondenti o ně projevíli zájem, patří mezi ně firemní tarif (volání mezi společnostmi za snížené ceny nebo úplně zdarma, zlevněné tarify pro svou rodinu), masáže a 5 týdnů dovolené.

2 % (5) respondentů uvedlo, že by měli zájem o příspěvek na cestování do zaměstnání. Po detailnějším průzkumu vyšlo najevo, že se jedná především o respondenty, kteří dojíždí do zaměstnání více jak 31 km.

Další benefit s 2 % (5) respondentů získal služební automobil. Hned za tím s 2 % (4) respondentů byl benefit, který nabízí zaměstnanecké půjčky, především největší zájem byl o bezúročné zaměstnanecké půjčky, ale respondenti by měli radost i s půjčkami, které by měli výhodnější úrok jak například v bance.

Další otázka, která byla zaměřena na benefity zněla, zda by zaměstnance rozšíření benefitů motivovalo ke zlepšení pracovního výkonu.



Graf 16: Motivovalo by Vás rozšíření zaměstnaneckých výhod ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu<sup>92</sup>

Velká většina respondentů odpověděla, že by je motivovalo rozšíření benefitů, někteří respondenti dokonce odpověděli, že by neuvažovali o změně zaměstnání. Tuto odpověď zvolilo 84 % (73).

Naopak 16 % (14) respondentů uvedlo, že by je rozšíření benefitů nemotivovalo. Jedná se především o vedoucí zaměstnance, které oproti podřízeným mají benefitů víc.

---

<sup>92</sup> Vlastní zpracování

Čtrnáctá otázka zní, zdali by zaměstnanci dobrovolně opustili zaměstnání z důvodu ztráty motivace. Na tuto otázku respondenti mohli odpovědět ano nebo ne a stejně jako v předešlých otázkách mě zajímalo, proč vybrali danou odpověď.



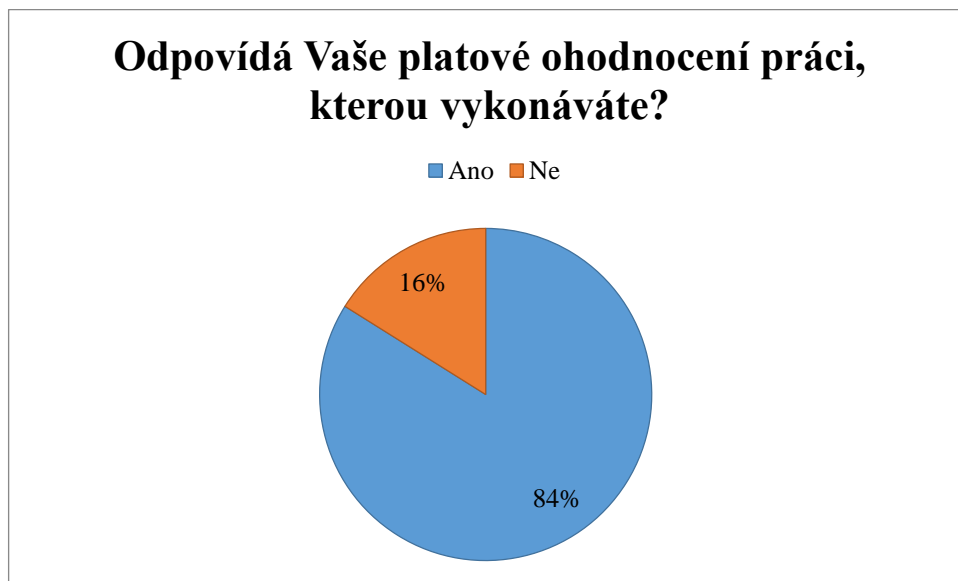
Graf 17: Uvažoval/a jste někdy, že dobrovolně opustíte zaměstnání z důvodu ztráty motivace<sup>93</sup>

53 % (46) respondentů nepřemýšlelo nad tím, že by změnili zaměstnání z důvodu ztráty motivace. Práce je baví, vyhovují jim podmínky apod. 47 % (41) respondentů uvedlo jako důvod, proč by odešli ze společnosti syndrom vyhoření, Také respondenti zmiňovali nízkou nezaměstnanost, tudíž trh práce nabízí lepší možnosti, ať už je to kariérní růst nebo i úplnou změnu zaměstnání.

---

<sup>93</sup> Vlastní zpracování

Další otázka je zaměřena na platové ohodnocení zaměstnanců, konkrétně jsem se ptala, zda platové ohodnocení odpovídá vykonávané práci.



Graf 18: Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte<sup>94</sup>

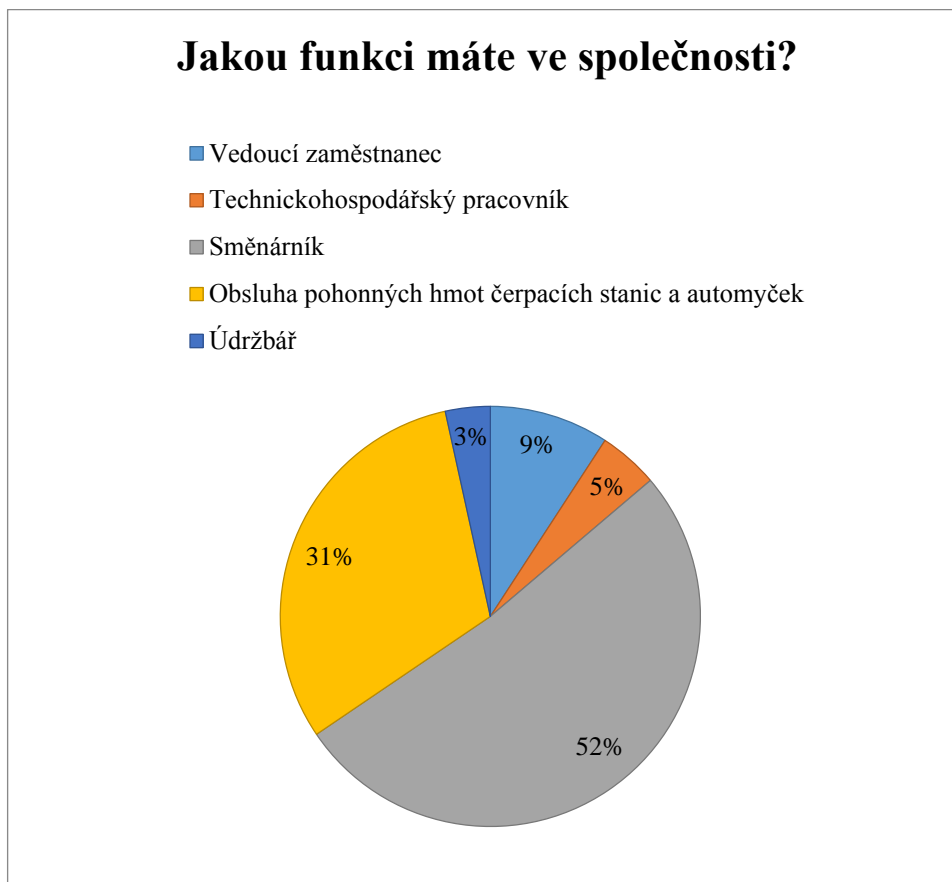
Zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, nejsou z 84 % (73) respondentů uvedlo, že jejich plat neodpovídá práci, kterou vykonávají. Pozice jako je směnárník, obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček si stěžují, že odpovědnost, kterou nesou za přepadení je příliš vysoká, a proto by měli být odměněni alespoň nefinančně v podobě benefitů, když už ne finančně.

16 % (14) respondentů uvedlo, že s platovým ohodnocením jsou spokojeni, ale určitě by se nebránili přidání.

---

<sup>94</sup> Vlastní zpracování

Další otázka je informativního charakteru. Ptala se na to, jakou funkci vykonává zaměstnanec ve společnosti.



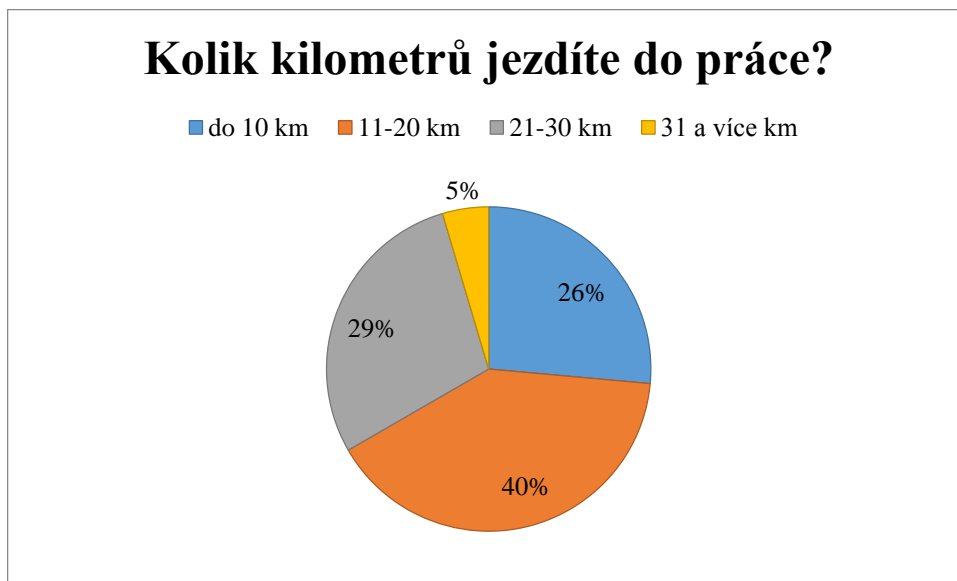
Graf 19: Jakou funkci máte ve společnosti<sup>95</sup>

Největším podílem respondentů, kteří vyplnili dotazník, jsou směnárníci. Směnárníků vyplnilo dotazník 52% (45) respondentů. Další početní skupinou a to 31 % (27) respondentů je obsluha pohonných hmot čerpacích stanic a automyček. Další tři skupiny mají dohromady méně jak čtvrtinu celkových respondentů. 9 % (8) respondentů jsou zaměstnanci na vedoucích pozic, 5 % (4) respondentů jsou technickohospodářští pracovníci a nejmenší skupinou respondentů s počtem 3 % (3) jsou údržbáři.

---

<sup>95</sup> Vlastní zpracování

Druhou informativní otázkou bylo, jak dlouho jezdí respondent do práce. Respondent uváděl přesné nebo alespoň přibližnou vzdálenost v kilometrech.



Graf 20: Kolik kilometrů jezdíte do práce<sup>96</sup>

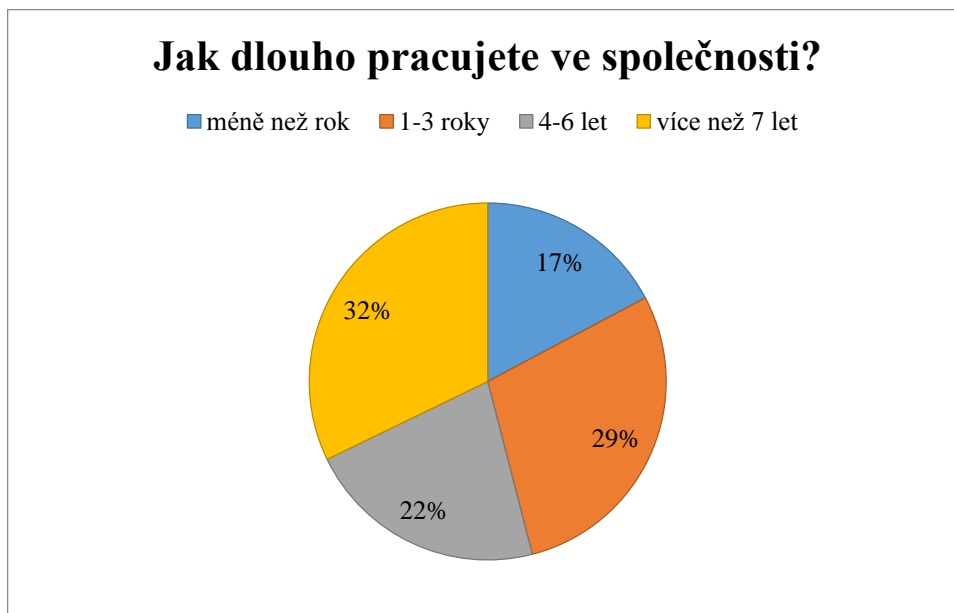
Nejkratší vzdálenost uvedl respondent 1 km. Naopak nejdelší vzdálenost od zaměstnání je 42 km. Průměrně dojíždí respondenti do práce 17 km.

Čtvrtina, přesně 26 % (23) respondentů uvedlo, že do práce cestuje méně jak 10 km. Převážná část respondentů tedy 40 % (35) uvedlo, že do práce jezdí mezi 11-20 km. 29% (25) respondentů uvedlo, že do práce cestuje 21-30 km. 5 % (4) respondentů odpovědělo, že do práce jezdí déle jak 31 km.

---

<sup>96</sup> Vlastní zpracování

Další otázkou, kde respondent uváděl pouze číslo, je otázka, která měla za úkol zjistit, jak dlouho respondent pracuje pro danou společnost.



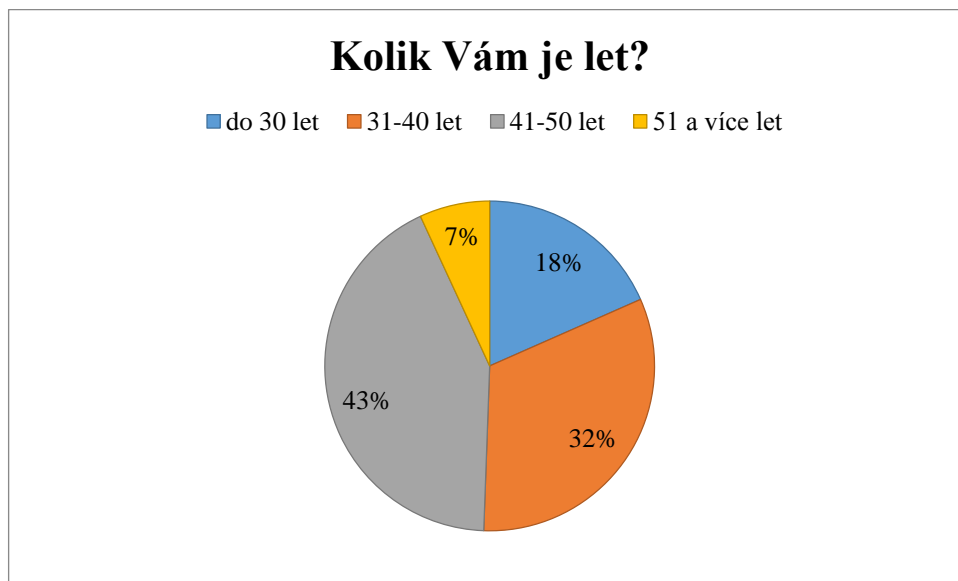
Graf 21: Jak dlouho pracujete ve společnosti<sup>97</sup>

Průměrný odpracovaný rok je ve společnosti 6 let. Z grafického znázornění lze vidět, že 17 % (15) respondentů pracuje ve společnosti méně jak 1 rok. 29 % (25) respondentů uvedlo, že ve společnosti pracuje 1-3 roky. 4-6 let ve společnosti pracuje 22 % (19). Největší podíl 32 % (28) respondentů uvedlo, že ve společnosti pracuje déle jak 7 let.

---

<sup>97</sup> Vlastní zpracování

Třetí otevřenou otázkou a zároveň poslední otázkou z dotazníkového šetření, jsem se respondentů ptala na věk respondentů.



Graf 22: Kolik Vám je let<sup>98</sup>

Dotazníkového šetření se zúčastnil nejmladší respondent, kterému je 24 let, naopak nejstaršímu respondentovi je 58 let. Průměrný věk respondentů je 34 let.

Nejpočetnější skupinou respondentů je 41-50 let. Tuto skupinu respondentů zastupuje 39 % (37). Další početnou skupinou jsou respondenti ve věku 31-40 let, těchto respondentů je 32 % (28). Druhou nejméně početnou skupinou jsou respondenti mladší 30 let. Nejmladších respondentů se dotazníkového šetření zúčastnilo 19 % (16). Naopak nejstarších respondentů, a to ve věku 51 a více se zúčastnilo 10 % (6).

## 2.9 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkové je rozděleno do pěti částí, konkrétně na vize a cíle společnosti, spokojenost, vztahy na pracovišti, vedení společnosti, benefity a identifikační otázky. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 87 respondentů z celkového počtu 133.

První oblast je zaměřena na vizi a cíle společnosti. Výsledky této oblasti jsou spíše pesimistické, zaměstnanci neznají dlouhodobé cíle společnosti. Všichni zaměstnanci

---

<sup>98</sup> Vlastní zpracování



jsou každý rok v lednu informování minimálně dopisem, ve kterém zaměstnancům děkují a přejí do nového roku jen to nejlepší. V dopise, také majitelé píší, co se jim za uplynulý rok povedlo i to co se jim nepovedlo, včetně plánu do budoucna.

Další oblast byla zaměřená na spokojenost zaměstnanců, ani v této oblasti nebyly výsledky uspokojivé. Polovina zaměstnanců je spokojená, naopak druhá polovina je nespokojená. Zaměstnanci jsou spokojení především se zvýhodněnými produkty, vztahy na pracovišti, vzdálenost pracoviště od domova. Důvody, proč zaměstnanci nejsou spokojení, uváděli práci přes svátky, nedostatečná finanční odměna, žádné benefity.

V dotazníkovém šetření se objevily otázky zaměřené na vztahy na pracovišti. Tato oblast vyšla velice pozitivně. Zaměstnanci jsou spokojení jak se svými kolegy, tak i se svým vedením.

Největší oblasti dotazníkového šetření byla oblast benefitů. Zaměstnanci nejsou spokojení ze současnými benefity. Zeptala jsem se tedy zaměstnanců, zda by dali přednost flexibilnímu systému odměňování před fixním systémem odměňování. Tři čtvrtiny zaměstnanců dali přednost flexibilnímu systému odměňování. Z této otázky vychází jeden z návrhů. Další návrh vyplynul z odpovědí směnárníků, kterým se nelíbí, že nemají nárok na stejnou hodnotu stravenky jako obsluha pohonných hmot čerpacích stanic a automyček. Tito zaměstnanci mají o 10 Kč vyšší hodnotu stravenky jako směnárníci. Zaměstnanci nejen, že nejsou spokojení s benefity, ale nejsou jimi ani motivováni, proto uvažují i o změně zaměstnání.

Poslední oblast je identifikační. Identifikační otázky zahrnovaly obecné údaje o respondentech. Tato část neměla vypovídající hodnotu, sloužila pro představu o struktuře oslovených zaměstnanců. Otázky byly zaměřeny na pracovní pozici ve společnosti, vzdálenost dojezdu do práce, jak dlouho zaměstnanec je zaměstnán ve společnosti a věk.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ**

Z dotazníkového šetření vyplynuly potřeby pro změnu odměňování zaměstnanců ve společnosti To & Mi Vdf. spol. s r.o. V následující kapitole diplomové práce se zaměřím na popis návrhu řešení změn motivačního systému a jejich přínosy nejen vůči zaměstnancům, ale i společnosti To & Mi Vdf. spol. s r.o.

Data získána z dotazníkového šetření v této společnosti se staly podněty pro tyto návrhy:

- peněžitá odměna při významných událostech,
- hodnocení zaměstnanců,
- systém Cafetéria,
- stravenky,
- Flexi Passy.

#### **3.1 Peněžitá odměna při významných událostech**

V dotazníkovém šetření se 15 % respondentů domnívá, že zaměstnanci nejsou vůči společnosti loajální a poctiví. Pro společnost, by mělo být důležité tyto dvě vlastnosti v zaměstnancích podporovat. Jedním ze základních předpokladů pro úspěšnou společnost jsou právě takoví zaměstnanci, kteří jsou loajální a poctiví. Naopak zaměstnanci, kteří jsou neloajální a nepoctiví můžou ve společnosti končit z důvodu kriminality, ať už je to vynášení know-how společnosti nebo donášení konkurenci. Společnost To & Mi Vdf. spol. s r.o. se také potýká s vyšší fluktuací zaměstnanců. V roce 2017 tato hodnota činila 34,62 %.

Pro zlepšení těchto dvou důvodů navrhuji společnosti zavést peněžité odměny při významných událostech. Konkrétně navrhuji peněžitou odměnu k dovršení určitého věku, odchodu do starobního důchodu a také dovršení určitého počtu let ve společnosti. V tabulce č. 9 jsou zobrazeny konkrétní specifikace a výši peněžitého daru.

Tab. 4: Přehled peněžitých odměn při významných událostech<sup>99</sup>

Významná událost	Výše peněžitého daru
40. výročí věku	4 000 Kč
50. výročí věku	5 000 Kč
60. výročí věku	6 000 Kč
Odchod do starobního důchodu	10 000 Kč
Dovršení 5 let práce pro společnost	5 000 Kč
Dovršení 10 let práce pro společnost	7 500 Kč
Dovršení 15 let práce pro společnost	10 000 Kč
Dovršení 20 let práce pro společnost	15 000 Kč

Náklady na tuto změnu se budou každoročně měnit v závislosti na zaměstnanecké struktuře.

### 3.2 Hodnocení zaměstnanců

Tento návrh se zaměřuje na zaměstnance, na pozici směnárník a obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček. V současné době jsou zaměstnanci na pozici směnárník a obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček hodnoceni pouze ve zkušební době. Toto hodnocení zaměstnanců není pro tuto pozici vhodné z důvodů vysoké fluktuace. V současné době, kdy je čím dál tím vyšší nárok na zaměstnance je potřeba komunikovat se zaměstnanci a řešit jejich problémy čím dál tím víc. Hodnocení by mohlo přispět i vedoucím pozicím při rozdělování odměn.

Hodnocení zaměstnanců vychází z předpokladu, že hodnocení metodou „boss down“ tedy hodnocení nadřízeným pracovníkem zastaralá a je potřeba zahájit modernější

---

<sup>99</sup> Vlastní zpracování

způsob hodnocení zaměstnanců. Hodnoticí systém by měl být nastaven tak, aby každý zaměstnanec věděl, proč nedostal bonus nebo proč mu byly strhnuty peníze za odvedenou práci.

Zaměstnanci by byli hodnoceni metodou 360° zpětné vazby. Metoda hodnocení poskytne zaměstnanci a jeho nadřízenému příležitost získat zpětnou vazbu. Hodnocení by probíhalo pomocí dotazníku. Každý hodnocený má možnost se do 14 dní od získání hodnocení odvolat svému nadřízenému.

Jedním z hlavních přínosů je zjišťování, jak je zaměstnanec vnímán svým okolím na různých úrovních managementu. Metoda je postavena na komplexním hodnocení zaměstnance ze všech stran a to jak od nadřízeného, spolupracovníka, podřízeného (pokud zaměstnanec pod sebou má podřízené) tak zaměstnanec hodnotí i sám sebe tzv. sebehodnocení.

Na základě této metody je společnost schopna najít a poté odstranit nefungující oblasti ve společnosti. Hodnocení je anonymní a objektivní, výsledkem je zdokonalení firemní kultury.

Nový systém se může zdát jako časově náročný, nevyhovující, komplikovaný, zdoluhavý, apod., z tohoto důvodu navrhuji nezavádět systém pro všechny zaměstnance (celoplošně), ale jen pro zaměstnance na pozici směnárník a obsluha pohonných hmot a automyček. A to z toho důvodu, že u těchto pozic se nachází vyšší fluktuace zaměstnanců, než u pozic jiných.

Výsledkem změny hodnoticího systému bude objektivita a větší kvalita výstupů z hodnocení, zjištění silných a slabých stránek zaměstnance. Tímto hodnocením by společnost také mohla snižovat zvýšenou fluktuaci zaměstnanců.

### **Návrh hodnoticího dotazníku**

V příloze č. 1 je k dispozici návrh hodnoticího dotazníku, který by měl zhodnotit zaměstnance za dané období.

První část dotazníků je pouze informativní, hodnotitel zde vyplní, iniciály hodnoceného. Konkrétně vyplňuje příjmení, jméno, titul, pracovní pozici hodnoceného, počet let na pozici a hodnocené období.

Dále je v dotazníku hodnotící stupnice a to proto, aby bylo jasné definované hodnocení. Hodnotící stupnice je pěti bodová, viz tabulka 8.

Tab. 5: Hodnotící stupnice<sup>100</sup>

<b>Popis hodnocení</b>	<b>Slovní hodnocení</b>	<b>Bodování</b>
Vysoká úroveň pracovních výsledků	Vynikající	4
Dlouhodobé nadprůměrné pracovní výsledky	Nadprůměrný	3
Výsledky odpovídají pracovním požadavkům	Průměrný	2
Výsledky jsou na hranici minimálních požadavků	Podprůměrný	1
Výsledky nedosahují požadované úrovně	Nedostatečný	0

Hodnotitel vybírá z výše uvedené tabulky tu nejlépe vystihující odpověď na otázky, které jsou rozdělené na 4 části.

První část má zhodnotit vlastnosti pracovníka, pomocí pěti otázek. Otázky jsou zaměřené na dodržování pravidel a norem, ochotu přijímání a vykonávání zadaných úkolů, přístup k práci, samostatnost a odolnost vůči stresu.

Druhá část se týká pracovního výkonu hodnoceného. Otázky jsou zaměřené na znalost nabízeného sortimentu, schopnost technicky poradit zákazníkovi a poslední podotázka je zaměřena na plnění úkolů v určitém čase.

V třetí části se hodnotitel zaměřuje na pracovní chování hodnoceného. Je hodnocený ochotný přijímat úkoly, či poradit, je otevřený změnám, zkoušením nových přístupů, je v komunikaci se zákazníkem ochotný předat jasné a podrobné informace?

Čtvrtá část hodnocení je orientována na sociální chování. Tato část má 5 bodů (komunikace, týmová práce, samostatnost, odpovědnost a spolehlivost.) Hodnotitel má v této části za úkol zhodnotit, jak si v těchto bodech hodnocený vede.

---

<sup>100</sup> Vlastní zpracování

Pátá a poslední část dotazníků je zaměřená na celkové zhodnocení. Hodnotitel se má písemně vyjádřit k činnostem, které hodnocený dělá dobře, které potřebuje zlepšit a další poznámky, kde může hodnotitel zapsat cokoliv.

### **Náklady na hodnocení**

Náklady na nový způsob hodnocení ve společnosti To & Mi Vdf. spol. s r.o. nejsou příliš vysoké. Jedná se především o papír a tisk. Další náklady, které jsou spojeny s hodnocením pracovníků, jsou samotné mzdy zaměstnanců.

Návrh na hodnocení zaměstnanců se cíleně zaměřuje jen na část zaměstnanců, kteří zhodnotili stávající hodnotící systém jako neúspěšný. V případě, že by návrh na hodnocení zaměstnanců byl realizován, odezva z jiných pozic ve společnosti by měla být očekávána. Tento návrh by měl tedy být komplimentován jiným způsobem odměňování, například systémem Cafetéria.

### **3.3 Systém Cafeterie**

Systém Cafeterie, někdy označováno taky jako systém pružných zaměstnaneckých výhod je jeden ze způsobu jak motivovat zaměstnance pomocí kreditu či bodů. Tyto kredity, či body může zaměstnanec použít libovolně, zakoupením služeb nebo produktu z katalogu odměn. Zajištění funkčního systému Cafeterie vyžaduje motivující odměny, dle zásluh nebo výkonu.

Akciová společnost Benefity<sup>101</sup> je jeden ze sprostředkovatelů systému Cafeteria. Společnost Benefity dává zaměstnavateli plnou kontrolu nad kreditovým systémem, který by v našem případě mohl být následující.

Navrhovala bych tedy Cafeteria systém postavit na kreditovém systému, kde 1 bod bude ekvivalentní 1 Kč. Zaměstnancům společnost Benefity nabízí možnost z následujících aktivit:

---

<sup>101</sup> BENEFITY, *Cafeterie Benefity*. [online]. 2018 [cit. 2018-3-2]. Dostupný z: <https://www.benefity.cz/cz/pro-zamestnavatele/cafeterie-benefity.html>

- péče o zdraví (masáže, lékárny, optiky, kadeřnice, apod.)
- sport,
- kultura,
- vzdělávání,
- rekreace,
- finanční benefity (životní a penzijní pojištění).

Body bych připisovala zaměstnancům především jednorázově, ale i v průběhu roku. Způsob získání bodů:

- Každý zaměstnanec by v lednu dostal automaticky 5000 bodů bez ohledu na jeho pracovní pozici.
- Vedoucí zaměstnanec by dostal navíc 1000 bodů, jako odměnu za vedení týmu.
- Bonus za docházku – každý zaměstnanec má možnost získat body za docházku, tedy nebude chodit pozdě, nebude čerpat nemocenskou. Tyto body jsou připisovány pololetně a mají hodnotu 600 bodů. Maximálně může zaměstnanec za celý rok dostat navíc 1200 bodů.
- Bonus od nadřízeného – zaměstnanci na pozici technickohospodářský pracovník, směnárník, obsluha pohonných hmot a automyček či údržbář, může dostat prémii až 2500 bodů navíc od svého přímého nadřízeného (například za dobré výsledky, zvyšování certifikace, splnění určitých kritérií.) Tuto možnost nadřízený může, ale i nemusí využít.
- Bonus za odpracované roky.

V tabulce 6 jsou zobrazeny bodové bonusy za odpracované roky. Každá pozice má nárok na jinou odměnu, za odpracované roky.

Tab. 6: Odměna za odpracované roky<sup>102</sup>

<b>Odpracované roky</b>	<b>0-1</b>	<b>2-5</b>	<b>5 a více</b>
Vedoucí zaměstnanec	500	1000	2500
Technickohospodářský pracovník	500	1000	2000
Směnárník	0	500	1500
Obsluha pohonných hmot a automyček	0	500	1500
Údržbář	0	500	1500

Nárok na systém Cafetéria má každý zaměstnanec bez ohledu na to, zda je ve zkušební době nebo ne. V případě, že zaměstnanec odejde ze společnosti ve zkušební době nebo se zaměstnanec rozhodne odejít ze společnosti v průběhu roku, popřípadě bude zaměstnanec vyhozen ze společnosti, bude poměrná část bodů (1 bod=1 Kč) strhnuta ze mzdy.

#### **Náklady na systém Cafetéria**

Náklady na pořízení samotného systému jsou pro společnost To & Mi Vdf. spol. s r.o. téměř nulové. Společnost BENEFITY si za registraci a pořízení systému Cafetérie neúčtuje poplatek. Nákladem pro pořízení systému Cafeterie je pouze mzda zaměstnance, který zaregistruje společnost To & Mi Vdf. spol. s r.o. do systému Cafeteria.

---

<sup>102</sup> Vlastní zpracování



Tab. 7: Náklady na systém Caferéria<sup>103</sup>

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Méně než rok</b>	<b>2-5</b>	<b>5 a víc</b>
Vedoucí zaměstnanec	0 b.	22 800 b.	136 500 b.
Technickohospodářský pracovník	8 600 b.	27 300 b.	30 300 b.
Směnárník	129 600 b.	215 000 b.	220 800 b.
Obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček	194 400 b.	94 600 b.	28 800 b.
Údržbář	8 100 b.	34 400 b.	9 600 b.

Za předpokladu, že všichni zaměstnanci by dosáhli maximálního počtu bodů, společnost by svým zaměstnancům v letošním roce rozdala celkem 1 160 800 bodů.

V tabulce 8 jsou náklady zaměstnavatele celkem na všechny zaměstnance za předpokladu, že dosáhli maximálního počtu bodů. V tabulce také můžeme vidět, jaké by byly náklady, kdyby bonus dostali do mzdy a když odměnu do Cafeterie.

Tab. 8: Náklady zaměstnavatele na systém Cafeterie<sup>104</sup>

<b>Položka</b>	<b>Odměna do mzdy</b>	<b>Odměna do Cafetérie</b>
Odměna ve výši	1 160 800 Kč	1 160 800 Kč
Pojistné zaměstnavatele (34 %)	394 672 Kč	0 Kč
Daň z příjmu zaměstnavatele (19 %)	0 Kč	174 120 Kč
Náklady celkem	1 555 472 Kč	1 334 920 Kč

Z tabulky 8 jde vidět, že kdyby zaměstnanci dostali peníze do mzdy, činily by celkové náklady pro zaměstnavatele 1 555 472 Kč. Zatímco celkové náklady pro zaměstnavatele

<sup>103</sup> Vlastní zpracování

<sup>104</sup> Vlastní zpracování

při použití systému Cafetérie činí 1 334 920 Kč. V porovnání je úspora pro zaměstnavatele při použití systému Cafetérie 220 552 Kč.

Hlavní výhodou užívání systému Cafeterie pro zaměstnavatele je snížení nákladů, předpokládané zvýšení spokojenosti zaměstnanců a atraktivity pro nové zaměstnance. Systém Cafeteria nabízí zaměstnancům netradiční škálu benefitů, které mohou zlepšit psychiku, zdraví nejen zaměstnanců, ale také jejich rodin a přátel.

### **3.4 Stravenky**

Tento návrh se zaměřuje na pozice směnárník a obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček. Tito zaměstnanci, dostávají minimální mzdu, ke které dále dostávají odměnu ze zisku. Co se týče stravenek, každá pozice má jinou výši stravenky. Zaměstnanci na pozici směnárník mají nárok na stravenku v hodnotě 70 Kč. Naopak obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček mají nárok na stravenku, která je v hodnotě 80 Kč. Obě tyto pozice pracují 24 hodin 7 dní v týdnu.

V následujícím výpočtu jsou zohledněni pouze zaměstnanci na pozici směnárník. Těmto zaměstnancům bych zvýšila hodnotu stravenky z původních 70 Kč na 80 Kč.

Za předpokladu, že rok má 365 dní, společnost zaměstnává 64 směnárníků, zaplatí společnost v současné době 449 680 Kč za rok.

Navrhovala bych tedy sjednotit výši stravenky na 80 Kč za směnu. Za předpokladu, že by společnost dala těmto pozicím stravenku v hodnotě 80 Kč, celková hodnota stravenek by činila 513 920 Kč za rok.

Tato změna není finančně nákladná. Společnost zaplatí tuto změnu 64 240 Kč za rok.

Stejně jako u návrhu hodnocení zaměstnanců, tato změna se zaměřuje na cílenou skupinu zaměstnanců ve společnosti. Změna stávajícího systému může vyvolat reakci v jiných sektorech společnosti a zanechat negativní dojem v zaměstnancích na jiných pozicích. Návrh na změnu stravenek by měl být komplementován jiným odměňovacím způsobem, který by se zaměřil na celkovou spokojenost všech zaměstnanců ve společnosti. Tyto změny by podpořily firemní morálku a zlepšily reputaci společnosti.

### 3.5 Flexi Pass

Motivační systém bych rozšířila také o příspěvky na sport a kulturu tzv. Flexi Passy. Vzhledem k tomu, že dnešní doba je příliš hektická, je potřeba dbát na životní styl, dobré stravování, pohyb a duševní zdraví. Téměř všichni zaměstnanci tráví čas za počítačem, tedy mají sedavé zaměstnání. Zavedení těchto Flexi Passů na volný čas, tedy kulturu, sport bych doporučila společnosti zavést, jelikož psychicky vyrovnaný, pohyblivě spokojený, odpočatý zaměstnanec nemusí přemýšlet o tom, že ze společnosti odejde.

Tento druh poukázky by byl vyplácen jednorázově a to v hodnotě 2 000 Kč. Pro společnost tento druh odměny nese výhodu, může si celou částku dát do nákladu. Také zaměstnanec má výhodu v tom, že tuto částku nemusí dál danit.

Flexi passy jsou pro zaměstnance výhodnější, než finanční odměna ve stejné hodnotě, jeliko peněžní odměna podléhá dani.

Společnost Sodexo si za zprostředkování Flexi passu účtuje provizi v hodnotě 5 % z celé částky.

V tabulce č. XX lze přehledně vidět celkové náklady společnosti na tento druh benefitu.

Tab. 9: Náklady společnosti na Flexi Pass<sup>105</sup>

<b>Položky</b>	<b>Cena (bez DPH)</b>
Sociální a zdravotní pojištění	0 Kč
Roční příspěvek na 1 zaměstnance	2 000 Kč
Roční příspěvek na 133 zaměstnanců	266 000 Kč
Provize 5 % společnosti Sodexo	13 300 Kč
Celkové náklady	279 300 Kč

---

<sup>105</sup> Vlastní zpracování

Celkem by společnost ročně zaplatila 279 300 Kč za Flexi Passy, při celkovém počtu 133 zaměstnanců.

### **3.6 Shrnutí návrhů**

Shrnutí návrhů tvoří předchozí návrhy a doporučení pro zlepšení současného motivačního systému ve společnosti. Tyto návrhy vyplývají především z dotazníkového šetření, které jsou popsány v analýze problému a současné situace. Níže je pět popsanych návrhu na zlepšení současného motivačního systému.

V oblasti benefitů jsem společnosti navrhla peněžitou odměnu při významných událostech. Za účelem snížení fluktuace, se kterou se firma potýká, jsem navrhla zavést peněžité odměny při významných událostech jako je dovršení určitého věku, odchod do starobního důchodu nebo dovršení určitého počtu let ve společnosti. Každý zaměstnanec, který dovrší 40., 50. a 60. výročí věku dostane od společnosti peněžní odměnu ve výši 4 000 Kč, 5 000 Kč a 6 000 Kč. Za odchod do starobního důchodu dostane zaměstnanec jako poděkování odměnu ve výši 10 000 Kč. Zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti déle než 5 let, dostanou peněžní dar ve výši 5 000 Kč. Za každé další 5 leté výročí pak dostane zaměstnanec 7 500 Kč, 10 000 Kč a za 20 leté výročí ve společnosti 20 000 Kč. Celkové náklady na tento návrh se budou každý rok měnit v závislosti na struktuře zaměstnanců.

Další návrh na zlepšení motivačního systému je v oblasti hodnocení zaměstnanců. Především zaměstnanci na pozici směnárník a obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček by měli být víckrát ohodnoceni a nejen ve zkušební době, hodnocení by mělo probíhat minimálně každý rok a to metodou 360°. To hodnocení by poté mohlo pomoci vedoucím pozicím při rozdělování odměn. Hodnotící dotazník má šest částí (informativní, hodnotící vlastnosti pracovníka, pracovního výkonu, pracovního chování, sociálního chování a celkové hodnocení). Náklady nejsou příliš vysoké, společnost zaplatí za tisk hodnoticího formuláře a za mzdu zaměstnanců, kteří se budou podílet na vyplňování formuláře.

Společnosti To & Mi Vdf. spol. s r.o. navrhuji změnit fixní odměňovací systém za flexibilní odměňovací systém a to formou Cafetérie. Zaměstnanci by si mohli vybrat,

zda dají přednost péči o zdraví, sportu, kultuře, vzdělávání, rekreace, finančním benefitům nebo jejich libovolnou kombinaci. Každý zaměstnanec by dostal na začátku roku 5 000 bodů, bez ohledu na jeho pracovní pozici. Vedoucí zaměstnanci dostanou navíc 1 000 bodů. Pro motivaci by každý zaměstnanec mohl dostat za daný rok navíc body za docházku, za odpracované roky, dále může zaměstnanec dostat bonus od nadřízeného za dobré výsledky, zvyšování certifikace, splnění určitých kritérií. Jedná se o bonus, který má v kompetenci nadřízený a je jen na něm, jestli svému podřízenému bonus dá či nikoliv. Celkem by tak zaměstnanec mohl získat až 5 200 bodů za rok. Za předpokladu, že by každý zaměstnanec dostal maximální počet bodů, zaplatila by společnost 1 334 920 Kč.

Směnárníci a obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček dostávají nyní rozdílnou výši stravenek, proto můj další návrh byl, aby těmto pozicím byly upraveny výše stravenek na 80 Kč za každou odpracovanou směnu. Tato změna by stála 64 240 Kč.

Posledním návrhem na zlepšení situace ve společnosti je příspěvek na sport a kulturu v podobě Flexi Passu. Každý zaměstnanec by jednou ročně dostal poukázku v hodnotě 2 000 Kč.

Uvedené návrhy jsou pro společnost To & Mi Vdf. spol. s r.o. možná východiska řešení pro současnou situaci, ve které se společnost nachází. Osobně bych společnosti navrhla zavést peněžitou odměnou při významných událostech a zvážit systém Cafeteria. Výsledek hospodaření po zdanění v roce 2016 činil ve společnosti To & Mi Vdf. spol. s r.o. 31 561 tis. Kč<sup>106</sup>.

---

<sup>106</sup> Výroční zpráva 2016: To & Mi Vdf. spol. s r.o. Varnsdorf, 2017, s. 4.

## ZÁVĚR

Diplomové práce byla zaměřena na motivační systém ve společnosti To & Mi Vdf. spol. s r.o. Cílem diplomové práce bylo na základě teoretických východisek a provedených analýz současného stavu a problémů navrhnout motivační systém vedoucí ke zlepšení pracovní motivace zaměstnanců.

Práce byla rozdělena do tří hlavních kapitol. První kapitola byla pomocí literární rešerše zpracována teoretická východiska práce. V této kapitole byly popsány následující podkapitoly hodnocení, oceňování zaměstnanců, fluktuace, motivace a stimulace zaměstnanců. Tato kapitola sloužila jako podklad pro druhou kapitolu a to analýzu problému a současné situace. V úvodu druhé kapitoly byla popsána společnost, čím se zabývá a její charakteristika. Poté je detailněji zhodnocená současná situace motivačního systému společnosti. Velmi podstatnou částí v této kapitole byl výzkum, který byl na základě dotazníkového šetření. Dotazník byl rozdělen do 20 otázek. Tyto otázky byly zaměřeny na vize a cíle společnosti, spokojenost, vztahy na pracovišti, vedení společnosti, benefity a nakonec byly identifikační otázky.

Z dotazníkového šetření byly zjištěny nedostatky v motivačním systému. Na základě těch byly navrženy změny a to jak v oblasti benefitů, tak i hodnocení zaměstnanců samotných.

V motivačním systému společnosti To & Mi Vdf. spol. s r.o. bych navrhovala zvážení přidání peněžité odměny při významných událostech, hodnocení zaměstnanců, systémem Cafetéria, stravenky a Flexi Passy. Peněžitou odměnu při významných událostech a to především při dovršení určitého věku, odchodu do starobního důchodu, dovršení určitého počtu let ve společnosti. Náklady na tento druh benefitu nelze přesně určit, závisí na zaměstnanecké struktuře. Další změna je v hodnocení zaměstnanců, pomocí zpětné vazby 360° by měli být hodnoceni zaměstnanci na pozici směnárník, obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček. Také bych navrhovala změnit nynější fixní odměňovací systém za flexibilní odměňovací systém a to pomocí systému Cafetéria. Zaměstnanci by si tak mohli vybrat sami, jak budou čerpat své benefity. Jestli dají přednost péči o zdraví, sportu, kultuře, vzdělávání, rekreace, finančním benefitům anebo jejich libovolné kombinaci. Společnost by zaplatila za tento systém

1 334 920 Kč, za předpokladu, že by všichni zaměstnanci dostali za daný rok maximální počet bodů. Předposlední návrh se týká zaměstnanců na pozici směnárník, obsluha čerpacích stanic pohonných hmot a automyček. Tito zaměstnanci dostávají rozdílnou hodnotu stravenek, navrhovala bych těmto zaměstnancům sjednotit hodnotu stravenky na 80 Kč za odpracovanou směnu. Za tuto změnu společnost připlatí 64 240 Kč za rok. Poslední navrhovanou změnou je příspěvek na sport a kulturu a to prostřednictvím Flexi Passu. Každý rok by zaměstnanec dostal jednorázový příspěvek v hodnotě 2 000 Kč, za všechny zaměstnance společnost zaplatí 279 300 Kč.

Všechny tyto uvedené návrhy jsou pro společnost pouze doporučené řešení současné situace, ve které se společnost nachází. Můj osobní názor je, že by společnost měla motivovat své zaměstnance peněžitou odměnou při významných událostech a také by měla zvážit systém Cafeteria. Těmito dvěma návrhy by se mohla snížit současná vysoká fluktuace zaměstnanců. Věřím, že navržené změny v motivačním systému budou pro společnost přínosné, povedou ke zmenšení fluktuace zaměstnanců a zvýší celkovou spokojenost zaměstnanců.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BENEFITY, *Cafeterie Benefity*. [online]. 2018 [cit. 2018-3-2]. Dostupný z: <https://www.benefity.cz/cz/pro-zamestnavatele/cafeterie-benefity.html>
- BUSINES VIZE, *Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta* [online]. 22. 2. 2010 [cit. 2018-2-22]. Dostupný z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>
- ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, *Bankovky a mince*. [online]. 2003-2018 [cit. 2018-2-28]. Dostupný z: <http://www.cnb.cz/cs/platidla/>
- ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, *Informace k odborným kurzům o rozpoznávání platidel podezřelých z padělání nebo pozměňování*. [online]. 13. 10. 2008 [cit. 2018-12-29]. Dostupný z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/tiskove\\_zpravy\\_cnb/2008/081013\\_24\\_us\\_cnb.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2008/081013_24_us_cnb.html)
- DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2008. 128 s. ISBN 978-80-870-1-89-2.
- DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řešení*. Praha: C. H. Beck. 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-2128-6.
- FIEDOROVÁ, Marcela. *Re: diplomová práce [e-mailová komunikace]*. 2017 12. 22. 14:55 [cit. 2018-01-09].
- FINEXPERT.CZ, *Společnostem v česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců*. [online]. 8. 11. 2007 [cit. 2017-10-29]. Dostupný z: <http://finexpert.e15.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu>
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.



EKONOMIKON, *Maslowova pyramida potřeb*. [online]. 2018 [cit. 2018-2-2]. Dostupný z: <http://www.ekonomikon.cz/ekonomika/maslowova-pyramida>

EKONOMIKA ONLINE, *Rozdíl mezi platem a mzdou*. [online]. 1. 3. 2015 [cit. 2018-1-13]. Dostupný z: <http://ekonomikaonline.cz/306/rozdil-mezi-platem-a-mzdou/>

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KUČERA, PETR. *Příplatky podle zákoníku práce*. [online]. 27. 4. 2017 [cit. 2018-1-13]. Dostupný z: <http://www.ucto2000.cz/UCTOINFO/pk1729.htm>

KOCOUREK, Jiří. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. Praha: C. H. Beck, 2007. 141 s. ISBN 978-80-7179-615-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck. 2010. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

MANAGEMENT MANIA, *McGregorova teorie XY (McGregor's XY Theory)*. [online]. 25. 08. 2016 [cit. 2018-2-7]. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>

MINDTOOLS, *Herzberg's Motivators and Hygiene Factors*. [online]. 1996-2018 [cit. 2018-2-5]. Dostupný z: <https://www.mindtools.com/pages/article/herzberg-motivators-hygiene-factors.htm>

MZDOVÁ PRAXE, *Metody a nástroje hodnocení*. [online]. 9. 12. 2010 [cit. 2018-1-11]. Dostupný z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/>

MZDOVÁ PRAXE, *Formy a nástroje odměňování zaměstnanců*. [online]. 9. 5. 2013 [cit. 2018-1-11]. Dostupný z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>

MZDOVÁ PRAXE, *Typy hodnocení a jejich využití*. [online]. 3. 5. 2006 [cit. 2018-1-9]. Dostupný z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d898v874-typy-hodnoceni-a-jejich-vyuziti/>

MZDOVÁ PRAXE, *Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita*. [online]. 6. 10. 2005 [cit. 2018-1-11]. Dostupný z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>

NAŠE NÁVODY, *Motivace vnější a vnitřní*. [online]. 2017 [cit. 2018-2-2]. Dostupný z: <http://www.nasnavody.cz/motivace-vnejsi-a-vnitri>

OALIB, *Složky hrubé mzdy*. [online]. 2018 [cit. 2018-1-22]. Dostupný z: <https://www.oalib.cz/oskola/mod/book/tool/print/index.php?id=821>

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing. 2012, 264 s. ISBN 978-80-247-7655-2.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

PODNIKATEL, *Minimální a zaručená mzda v roce 2017 výrazně vzroste. Máme srovnání*. [online]. 19. 10. 2016 [cit. 2018-2-22]. Dostupný z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/minimalni-a-zarucena-mzda-v-roce-2017-vyrazne-vzroste/>

POSPÍŠIL, MARTIN. *Devět tipů jak motivovat zaměstnance*. [online]. 10. 3. 2009 [cit. 2018-2-15]. Dostupný z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/devet-tipu-jak-motivovat-zamestnance.html>

PRAVNÍ LINKA, *Jaká jsou pravidla při sjednávání výše mzdy*. [online]. 2010-2015 [cit. 2018-1-23]. Dostupný z: <http://www.pravnilinka.cz/jaka-jsou-pravidla-pri-sjednávání-vyše-mzdy>

PSYCHOLOGIE PRO KAŽDÉHO, *Motivační teorie X a Y*. [online]. 19. 7. 2017 [cit. 2018-2-5]. Dostupný z: <http://psychologieprokazdeho.cz/clanky/2017/cervenec/motivacni-teorie-x-a-y/>

ROLLER, Tomáš. *Směrnice ČS PHN*. Varnsdorf, 2014.

SIMPLY PSYCHOLOGY, *Maslow's Hierarchy of Needs*. [online]. 2017 [cit. 2018-1-26]. Dostupný z: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing. 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. 144 s. ISBN 978-8--87439-19-7.

ŠVAJCR, Milan. *Kritéria pro výplatu mimořádných odměn pro regionální manažery*. Varnsdorf, 2015.

TO & MI VDF. *O Firmě* [online]. 2014 [cit. 2018-2-7]. Dostupný z: <https://www.toami.cz/>

ÚCTOVÁNÍ.NET, *Účetní slovník*. [online]. 2010-2018 [cit. 2018-1-22]. Dostupný z: <https://www.uctovani.net/ucetni-slovník.php?co=Mzda&id=58>

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-9599-2.

Výroční zpráva 2016: To & Mi Vdf. spol. s r.o. Varnsdorf, 2017, 17 s.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pracovní pozice .....	46
Graf 2: Věková struktura .....	47
Graf 3: Délka pracovního poměru .....	48
Graf 4: Míra fluktuace .....	49
Graf 5: Znáte dlouhodobé vize společnosti .....	60
Graf 6: Domníváte se, že jsou zaměstnanci vůči společnosti loajální a poctiví .....	61
Graf 7: Doporučil/a byste práci ve společnosti svým rodinným příslušníkům či přátelům .....	62
Graf 8: Přemýšlíte v současnosti o změně zaměstnání .....	63
Graf 9: Co se vám na práci ve společnosti nejvíce líbí.....	64
Graf 10: Co je pro vás při výběru zaměstnání důležité.....	66
Graf 11: Vyhovuje Vám Váš tým kolegů .....	67
Graf 12: Jste spokojen se svým nadřízeným.....	68
Graf 13: Jak byste ohodnotil/a starostlivost zaměstnavatele o zaměstnance .....	69
Graf 14: Jste spokojen/a s benefity, které Vám jsou poskytovány .....	70
Graf 15: Dal/a byste přednost fixnímu nebo flexibilnímu systému odměňování .....	71
Graf 16: Motivovalo by Vás rozšíření zaměstnaneckých výhod ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu .....	74
Graf 17: Uvažoval/a jste někdy, že dobrovolně opustíte zaměstnání z důvodu ztráty motivace.....	75
Graf 18: Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte .....	76
Graf 19: Jakou funkci máte ve společnosti .....	77
Graf 20: Kolik kilometrů jezdíte do práce .....	78
Graf 21: Jak dlouho pracujete ve společnosti .....	79
Graf 22: Kolik Vám je let .....	80

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Maslowova teorie potřeb .....	30
Obr. 2: Vazba mezi stimulací a motivací.....	34
Obr. 3: Proces motivace.....	35
Obr. 4: Logo společností.....	44
Obr. 5: Organizační struktura společnosti .....	45

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Míra fluktuace .....	49
Tab. 2: Minimální zaručená mzda .....	53
Tab. 3: Co je podle Vás nejlepší zaměstnanecký benefit .....	72
Tab. 4: Přehled peněžitých odměn při významných událostech.....	83
Tab. 5: Hodnotící stupnice.....	85
Tab. 6: Odměna za odpracované roky .....	88
Tab. 7: Náklady na systém Caferéria.....	89
Tab. 8: Náklady zaměstnavatele na systém Cafeterie.....	89
Tab. 9: Náklady společnosti na Flexi Pass .....	91

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Hodnotící dotazník

Příloha 2: Dotazníkové šetření

# PŘÍLOHY

## Hodnocení profilu osobnosti zaměstnance

Příjmení	Jméno	Titul
Pracovní pozice		
Hodnocení za období		Počet let na této pozici
<b>Hodnoticí stupnice</b>		
<b>Popis hodnocení</b>	<b>Slovní hodnocení</b>	<b>Bodování</b>
Vysoká úroveň pracovních výsledků	Vynikající	4
Dlouhodobé nadprůměrné pracovní výsledky	Nadprůměrný	3
Výsledky odpovídají pracovním požadavkům	Průměrný	2
Výsledky jsou na hranici minimálních požadavků	Podprůměrný	1
Výsledky nedosahují požadované úrovně	Nedostatečný	0

### Vlastnosti pracovníka

Pracovník respektuje stanovené pravidla a normy

Pracovník je ochotný přijímat a vykonávat zadané úkoly

Pracovník má pozitivní přístup k práci

Pracovník je samostatný

Pracovník je odolný vůči stresu


### Pracovní výkon

Pracovník má znalost nabízeného sortimentu

Pracovník je schopný technicky poradit zákazníkovi

Pracovník své úkoly plní řádně a včas


### Pracovní chování

Pracovník je ochotný přijímat úkoly, je ochotný poradit

Pracovník je otevřený změnám, zkoušením nových přístupů

Pracovník je v komunikaci se zákazníkem ochotný předat jasné a podrobné informace




### **Sociální chování**

Komunikace

Týmová práce

Samostatnost

Odpovědnost

Spolehlivost


### **Celkové hodnocení**

Činnosti, které dělá hodnocený dobře:

Činnosti, které potřebuje hodnocený zlepšit:

Další poznámky:

## **Dotazníkové šetření**

Vážená paní, vážený pane,

dovolte mi obrátit se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží k analýze spokojenosti zaměstnanců v oblasti motivačního systému.

Dotazník je určen zaměstnancům společnosti To&Mi Vdf. spol. s r.o.

Dotazník je anonymní, všechny Vámi poskytnuté údaje budou využity pro mou diplomovou práci.

**1. Znáte dlouhodobé vize společnosti?**

- Ano
- Ne

**2. Domníváte se, že jsou zaměstnanci vůči společnosti loajální a poctiví?**

- Ano
- Ne

**3. Doporučil/a byste práci ve společnosti svým rodinným příslušníkům či přátelům?**

- Ano
- Ne

**4. Přemýšlíte v současnosti o změně zaměstnání?**

- Ano
- Ne

**5. Co se vám na práci ve společnosti nejvíce líbí?**

- Výše odměny za práci
- Chování vedoucího
- Chování zákazníků
- Prostředí na pracovišti
- Vztahy mezi spolupracovníky
- Vztahy s vedoucím
- Náplň práce
- Pracovní doba
- Školení

**6. Co je pro vás při výběru zaměstnání důležité?**

- Pracovní doba
- Výše odměny za práci
- Pracovní prostředí
- Náplň práce
- Možnost kariérního postupu
- Dosažitelnost (vzdálenost pracoviště od domova)
- Firemní akce (večírky, zábavné akce pořádané pro zaměstnance)
- Pověst společnosti

**7. Vyhovuje Vám Váš tým kolegů?**

- Ano
- Ne

**8. Jste spokojen se svým nadřízeným?**

- Ano
- Ne

**9. Jak byste ohodnotil/a starostlivost zaměstnavatele o zaměstnance?**

- Výborná
- Dobrá
- Dostačující
- Nedostačující

**10. Jste spokojen/a s benefity, které Vám jsou poskytovány?**

- Ano
- Ne

**11. Dal/a byste přednost fixnímu nebo flexibilnímu systému odměňování?**

- Fixnímu systému odměňování (zaměstnavatel nabídne zaměstnancům určité druhy benefitů)
- Flexibilnímu systému odměňování (zaměstnanci si mohou vybrat z určitého balíčku benefitů podle toho, které jim nejvíce vyhovují)

**12. Co je podle Vás nejlepší zaměstnanecký benefit? (vyberte maximálně 3 benefity)**

- Vzdělávání
- Stravenky
- Služební automobil
- Nadstandardní zdravotní péče
- Věcné dary
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na životní pojištění
- Příspěvky na kulturu
- Příspěvky na sport
- 13. plat
- Zaměstnanecké půjčky
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na cestování do zaměstnání
- Jiný, prosím uveďte jaký

**13. Motivovalo by Vás rozšíření benefitů ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?**

- Ano
- Ne

**14. Uvažoval/a jste někdy, že dobrovolně opustíte zaměstnání z důvodu ztráty motivace?**

- Ano
- Ne

**15. Kvůli čemu byste uvažoval/a o změně zaměstnání?**

- Výše odměny za práci
- Pracovní pozice/kariérní růst
- Kolektiv
- Vedoucí
- Benefit
- Jiné

16. **Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?** ☐

- Ano
- Ne

17. **Jakou funkci máte ve společnosti?**

- Vedoucí zaměstnanec
- Technickohospodářský pracovník
- Směnárník
- Obsluha pohonných hmot čerpacích stanic a automyček
- Údržbář

18. **Kolik kilometrů jezdíte do práce?**

19. **Jak dlouho pracujete ve společnosti?**

20. **Kolik Vám je let?**

Děkuji za Vaši ochotu a čas strávený při vyplňování dotazníku.